



# **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МАТЕРІАЛИ  
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ  
СТУДЕНТІВ, АСПРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

**15 листопада 2023 р.**

**Місто Луцьк (Україна)**

**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ (м. Луцьк)  
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(м. Луцьк)  
ВИЩА ШКОЛА СУСПІЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА В  
ПШЕВОРСЬКУ  
(м. Пшеворськ, республіка Польща)  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ» (м. Харків)  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО  
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ (м. Рівне)  
ЄВРОПЕЙСЬКА АСОЦІАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ (м.  
Луцьк)  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
(м. Одеса)  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
УКРАЇНИ  
(м. Львів)  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
(м. Хмельницький)**

**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ  
СТУДЕНТІВ, АСПРАНТІВ І МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

## **«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**15 листопада 2023 р.**

**Місто Луцьк (Україна)**

УДК 005(062.552)

Т33

*Рекомендовано до опублікування науковою радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(протокол №5 від 30.11.2023 року)*

**Рецензенти:**

**Карлін М. І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Волинського національного університету імені Лесі Українки;

**Ковальська Л. Л.** – доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та права Луцького національного технічного університету;

**Скрипчук П. М.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування.

**Сучасні технології менеджменту:** матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 383 с.

У збірнику подано тези доповідей та виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої удосконаленню та розвитку теоретичних, методичних та прикладних аспектів сучасного менеджменту

**УДК 005(062.552)**

© Черчик Л. М. (упорядкування), 2023

## ЗМІСТ

Бесараб Денис, Рейкін Віталій	
Теоретичні засади діагностики в системі управління підприємством	12
Благой Віталій, Гнатів Анна	15
Переваги інтегральної розробки продукції	
Благой Віталій, Гнатів Анна	18
Стан інноваційного розвитку України сучасних умовах	
Благой Віталій, Гнатій Анна	21
Роль та місце франчайзингу у процесі маркетингу інновацій	
Благой Віталій, Дзюба Аліна	24
Методи пошуку інноваційних ідей	
Благой Віталій, Дзюба Аліна	27
Сучасні бізнес-моделі розвитку підприємства	
Благой Віталій, Дзюба Аліна	
Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком на підприємстві	30
Благой Віталій, Літовка Кирило	33
Інтеграція фінансового ринку України в світовий простір	
Бортнік Світлана, Куран Анна	
Формування системи управління ефективністю діяльності підприємства за технологією BPM	36
Буняк Андрій, Черчик Лариса	
Розробка програми превентивних антикризових заходів сільськогосподарського підприємства	40
Бура Ольга	43
Стратегічне управління діяльністю підприємства	
Вавдіюк Наталія, Тоцька Олеся	48
Теоретико-методичні основи управління ризиками оорганізації	
Василик Наталія, Гоцалюк Генадій	
Корпоративна система управління проектами компанії: сутність та переваги впровадження	51
Васюренко Надія, Черчик Лариса	
Теоретико - методичні основи формування системи оцінювання персоналу	54
Ващук Катерина, Хомюк Наталія	
Основні методи з мінімізації економічних ризиків підприємств в умовах військового стану	58

Вікторська Анастасія, Ющишина Ларима	
Напрями підвищення ефективності системи управління дохідністю підприємства	60
Волошин Андрій, Тоцька Олеся	
Асортимент послуг «Нової пошти» в сучасних умовах	63
Гаврилук Юрій, Черчик Лариса	
Мотивація в системі менеджменту персоналу закладів охорони здоров'я	68
Герасимчук Олександра, Волинець Ірина	
Характеристика основних складових системи фінансового менеджменту підприємства	71
Герасимчук Юлія, Ющишина лариса	
Прийняття та реалізація управлінських рішень як комплексний процес	74
Гідзун Володимир	
Необхідність формування й впровадження системи ризикозахищеності підприємства	77
Глушук Олена, Черчик Лариса	
Формування позитивного соціально-психологічного середовища для підвищення мотивації персоналу	80
Гніровська Аліна, Черчик Лариса	
Напрями формування корпоративної культури в умовах невизначеності	83
Говіна Зоя, Буняк Надія	
Особливості стратегічного управління розвитком банку	88
Грицюк Дмитро, Хомюк Наталія	
Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	91
Данилюк Юлія	
Стратегія менеджменту як основа розвитку підприємства	94
Демчук Дмитро, Милько Інна	
Особливості організації виставок та ярмарок в умовах воєнного стану	97
Денисюк Христина, Буняк Надія	
Фінансова стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства	100

Дребот Оксана, Дишлик В. Використання цифрових технологій для управління в агросекторі	103
Єсеєва Ольга, Пакуліна Алевтина Напрямки підвищення ефективності державного регулювання інноваційної діяльності в харківській області	106
Зварко Інна, Хомюк Наталія Система ризик-менеджменту підприємства	111
Зварко Інна, Черчик Лариса Формування стратегії управління персоналом	114
Зеленко Оксана, Гриб Олег Управління конфліктами в організації – алгоритм дій керівника	117
Зеленко Оксана, Щербина Дмитра Особливості групового прийняття рішень в управлінні організацією	123
Зубаль Аліна Ризики фінансової діяльності підприємства: зміст, природа та значення	126
Калініченко Людмила, Пакуліна Алевтина Особливості управління інноваційними системами економіки регіонів	129
Караїм Володимир, Черчик Лариса Сучасні підходи до визначення сутності земельного менеджменту	134
Караїм Ольга Роль екологічного менеджменту у реалізації зеленої економіки: виклики і можливості	138
Корецька Наталія Методика оцінки рівня опору змінами в організації	142
Корецький Антон, Черчик Лариса Теоретико-методичні засади оцінювання персоналу як складової системи мотивації персоналу організації	146
Корх Христина, Ющишина Лариса Основні чинники впливу на ухвалення управлінських рішень в організації	149
Кошій Оксана, Лагунін Артем Соціальна відповідальність бізнесу в Україні	152

Кривцов Андрій, Левицький Віктор Діджитал інструментарій адміністрування активів та пасивів банківської установи	155
Кропивський Святослав, Буняк Надія Особливості адаптивного управління розвитком закладу охорони здоров'я	158
Кувіка Ганна Сучасні технології менеджменту в Україні. Впровадження ERP- системи в сфері гостинності	161
Кулаковська Карина, Левицький Віктор Формування системи планування діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності	166
Купчик Кирило, Хомюк Наталія Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства	169
Курдельчук Ольга, Хомюк Наталія Теоретико-методичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства	172
Куцай Наталія, Козлюк Ольга Формування стратегії просування бренду організації	175
Куцай Наталія, Павчук Євген Сутність та завдання управлінського обліку організації	179
Кушнір Єлизавета, Хомюк Наталія Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємства	182
Лазаренко Владислав Соціальний вплив біхевіоризму на стан національної економіки	184
Лапковська Марина, Хомюк Наталія Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві	187
Ласкевич Софія, Волинець Ірина Сутність управлінського рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття	189
Левицький Віктор Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства	191
Літот Микола, Тоцька Олеся Теоретико-методичні основи формування системи управління фінансовою діяльністю організації	195

Ляміна Юлія, Буняк Надія	
Напрями підвищення ефективності стратегічного управління розвитком автотранспортного підприємства	198
Мазур Олександра, Волинець Ірина	
Теоретичні засади управління конфліктами в організації	201
Матюшко Юлія, Черчик Лариса	
Використання профілів компетентностей в управлінні розвитком людських ресурсів закладів охорони здоров'я	204
Мацик Тарас, Рейкін Віталій	
Теоретичні аспекти управління безпекою підприємства	207
Мацик Тарас, Рейкін Віталій	
Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства	210
Медведь Аліна, Тоцька Олеся	
Методи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю в організації	214
Мельник Анна, Хомюк Наталія	
Теоретико-методичні основи управління виробничою діяльністю підприємства	217
Милько Інна	
Маркетингові стратегії на міжнародному ринку	220
Мірошник Олександр	
Гастрономічний бренд регіону	224
Мішенін Євген, Озерова Валерія, Ярова Інесса	
Менеджмент знань в системі сталого просторового розвитку	226
Московчук Руслан, Хомюк Наталія	
Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві	228
Нагорнова Олена, Ожема Сергій	
Інформаційні системи і технології в управлінні: теоретичні аспекти	231
Найдюк Петро, Рейкін Віталій	
Вплив інформаційних технологій на управління бізнес-проектами організацій	235
Науменко Наталія	
Політика конформізму зарубіжних ТНК щодо фінансової підтримки Російської Федерації на другому році війни з Україною	238



Невидюк Олег, Ющишина Лариса Теоретичні аспекти організування інноваційної діяльності підприємства	245
Никитюк Артем, Черчик Лариса Система менеджменту персоналу в умовах війни	248
Никончук Людмила, Хомюк Наталія Особливості управління розвитком малого підприємства	251
Остапчук Марія, Милько Інна Вплив темпераменту особистості на прийняття рішень на фінансовому ринку	254
Павлович Анна, Волинець Ірина Теоретичні засади формування системи управління витратами сільськогосподарського підприємства	256
Пакуліна Алевтина, Гнатів Анна Вплив будівельної галузі на економіку України після війни	260
Пакуліна Алевтина, Гнатів Анна Малий бізнес як важливий елемент розвитку економіки країни в післявоєнний період	262
Пакуліна Алевтина, Гуца Яна Автоматизація бізнес-процесів: переваги та недоліки	265
Пакуліна Алевтина, Гуца Яна Удосконалення бізнес-процесів: методологія Lean Sigma	268
Пакуліна Алевтина, Дзюба Аліна Будівельний сектор економіки в період воєнного стану та подальші перспективи розвитку	271
Пакуліна Алевтина, Дзюба Аліна Гендерний розвиток у оплаті праці: проблеми та шляхи подолання	273
Пакуліна Алевтина, Літовка Кирило Оптимізація, аналіз та оцінка трудових процесів через модерні методи менеджменту персоналу	275
Пакуліна Алевтина, Сергієнко Анастасія Маркетингові комунікації та просування продукції вітчизняних підприємств	278
Пакуліна Алевтина, Сергієнко Олеся Антикризовий менеджмент	281
Просвірніков Максим, Тоцька Олеся Транспортні послуги компанії «Леонтєв»: Минуле та сучасність	287

Пушкарчук Максим, Буняк Надія	
Управління економічною безпекою підприємства: цілі, завдання та засоби забезпечення	290
Пушкарчук Максим, Тоцька Олеся	
Основні принципи управління економічною безпекою підприємств	293
Репецька Вікторія, Тоцька Олеся	
Теоретико-методичні основи управління ризиками організації	297
Романюк Анна, Буняк Надія	
Мотивація персоналу та її вплив на інноваційну діяльність підприємства	302
Сай Аліна, Ющишина Лариса	
Етапи формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства	306
Сак Тетяна	
Діагностування рівня розвитку логістичної інфраструктури України	309
Смаль Ярослава, Ющишина Лариса	
Соціально-психологічні методи управління підприємством	312
Смолич Дарія, Зух Валентин	
Системний підхід до управління організацією	315
Смолич Дарія, Колос Ігор	
Роль операційного менеджменту в досягненні ефективності діяльності організації	319
Смолич Дарія, Кузнецова Валентина	
Процес управління професійним розвитком працівників організації	322
Стискун Діана, Тоцька Олеся	
Огляд програмного забезпечення для управління персоналом: «VambooHR» і «Люди Зохо»	326
Табачук Андрій, Левицький Віктор	
Теоретичні аспекти планування та прогнозування операційної діяльності підприємства	330
Тендюк Алла, Вуйко Уляна	
Роль та значення командування у системі менеджменту підприємства	333
Терпіль Діана, Буняк Надія	
Роль інновацій в антикризовому управлінні підприємством	337

Терпіль Діана, Ющишина Лариса	340
Сучасні методи прийняття управлінських рішень	
Топчій Вячеслав	343
Класичний підхід до розвитку гастрономічного туризму	
Торосян Дмитро	
Ризик менеджмент підприємства: елементи, функції та особливості	346
Хвалібота Вероніка, Черчик Лариса	351
Роль мотивації у забезпеченні трудової дисципліни працівників	
Христюк Олександр, Буняк Надія	
Особливості управління стратегічним розвитком закладу охорони здоров'я	353
Черен Ілля, Левицький Віктор	
Вплив комп'ютерних стратегій на розвиток соціально-психологічних якостей менеджера організації (на прикладі гри «dota 2»)	356
Черняк Валентин, Рейкін Віталій	359
Основні аспекти digital-маркетингу електронної комерції	
Ше Володимир, Височанська Марія, Палапа Надія, Нагорнюк Оксана	362
Управління оцінкою еколого-економічного стану сільських територій на сучасному етапі	
Шевчук Владислав, Хомюк Наталія	
Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	364
Ющишина Лариса	
Етичні нормативи як необхідний складник крос-функціональної взаємодії	367
Янюк Назар, Тоцька Олеся	370
Основи управління проектами організації	
Kosinskyi Petro	
Management of agricultural complex of the region on the principles of sustainable development	374
Павліха Наталія	
Економічний вимір війни в Україні: нові виклики та стратегії адаптації	377

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Денис Бесараб,**

магістр 2-го року навчання спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник – д.е.н., професор **Віталій Рейкін**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Діагностика підприємства в системі управління є важливою частиною ефективного управління організацією, оскільки допомагає виявити проблеми, визначити її сильні та слабкі сторони, надає інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Діагностика підприємства в системі управління – це безперервний процес, оскільки умови і вимоги на ринку постійно змінюються. Регулярне проведення діагностики дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до нових умов.

Визначення поняття «діагностика підприємства» представлена Тараруєвим Ю. О. та Сарай Н. І. є найбільш обґрунтованим саме з точки зору управлінської науки. Діяльність підприємства варто розглядати як систему, цілісне явище, яке передбачає реалізацію таких функцій: фінансового забезпечення; матеріально-технічного забезпечення; інформаційного забезпечення; закупки товарів; найму робочої сили; продажу (збуту) товарів і послуг як власне комерційної функції [2, 4].

Діагностику варто здійснювати за такими напрямками:

- фінансове забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- ефективність збуту [2].

Дослідники розрізняють економічну діагностику, діагностику банкрутства, діагностику фінансово-господарської діяльності, комплексну бізнес-діагностику підприємства, що є, на нашу думку, найбільш оптимальною класифікацією.

Управлінська діагностика – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінку поточного стану

підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем та недоліків менеджменту [1].

Економічна діагностика застосовується для вивчення режимів функціонування економічних систем; діагностика банкрутства – з метою зменшення ризику повного фінансового банкрутства суб'єктів господарювання; діагностика фінансово-господарської діяльності а – з метою передбачення можливих відхилень від норм, середніх значень та стандартів і запобігання порушенням нормального режиму роботи; комплексна бізнес-діагностика включає в себе визначення проблем підприємства, його сильних та слабких сторін, а також його позиції на ринку та серед конкурентів.

Проаналізуємо види діагностики підприємства, які доречно використовувати в загальній управлінській системі.

Залежно від характеру об'єкта виділяють такі види діагностики:

–структурна діагностика, яка передбачає дослідження підприємства і його підрозділів з позицій системного аналізу. Особлива увага при цьому приділяється оцінці відповідності структури підприємства його стратегічним цілям і завданням поточної діяльності;

–організаційна діагностика застосовується для аналізу взаємодії підрозділів підприємства у процесі виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та виконання завдань, що передбачають досягнення соціального ефекту;

–функціональна діагностика використовується для оцінки діяльності окремих підрозділів підприємства за допомогою спеціально розроблених критеріїв. Дозволяє опосередковано оцінити внесок підрозділів, відділів та інших структурних одиниць підприємства у досягнення його цілей та обґрунтувати рішення щодо проведення реорганізації підприємства.

Залежно від періодичності проведення виділяють такі види діагностики:

–систематична діагностика, яка передбачає комплексний моніторинг стану підприємства за допомогою системи заздалегідь встановлених параметрів та оцінку відхилень від їх нормального рівня;

–епізодична діагностика не має системного характеру і проводиться лише в надзвичайних випадках, що суттєво знижує її ефективність.

Залежно від способу отримання та оцінки результатів виділяють такі види діагностики:

– кількісна діагностика, яка передбачає застосування кількісних методів аналізу стану підприємства з метою оцінки його поточного стану і тенденцій розвитку;

– якісна діагностика, яка застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики складно оцінити кількісно і необхідно вдатися до експертних методів;

– комплексна діагностика враховує результати застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки стану підприємства [3].

Таким чином, напрямки діагностики сучасного підприємства охоплюють усі аспекти його діяльності, що в свою чергу створює підґрунтя для функціонування ефективної системи прийняття управлінських рішень в царині фінансів, економічної та організаційної діяльності, виробництва, маркетингу, персоналу, стратегічного планування, екологічної та інноваційної сфери.

Отож, ми вважаємо, що діагностику підприємства в системі управління можна визначити як дослідження інтегрального аналізу поточного стану та майбутніх можливостей підприємства з метою вирішення проблем та максимізації позитивних ефектів, які виникають та формуються під час його функціонування.

1. Андрушків Б.М., Піхурко А.І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60823796.pdf>

2. Сарай Н.І. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с.

3. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88>

4. Тараруєв Ю. О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика». Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2012. 93 с.

## ПЕРЕВАГИ ІНТЕГРАЛЬНОЇ РОЗРОБКИ ПРОДУКЦІЇ

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гнатів Анна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Для економічного розвитку будь-якої країни важливу роль відіграє науково-технічний прогрес, який дозволяє підвищити ефективність функціонування економіки та вдосконалити ринкові відносини. Підприємства та галузі, які не передбачили вагу та наслідки науково-технічного прогресу втратили свої конкурентні позиції, а тому зникли з економічного ринку або зменшили свою силу. Тому можна з впевненістю сказати, що інноваційний розвиток є необхідним чинником конкурентноспроможності кожного підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства - це визначений вектор руху діяльності, який базується на впровадженні та реалізації нових ідей та проєктів. Звісно на економічному ринку дуже велика різноманітність товарів та послуг, а також товарів одного і того ж виду, призначення, але з різними параметрами, оформленням, продуктивністю, потужністю, що впливає на конкуренцію. Успіх інноваційного продукту залежить від його відповідності до вимог споживачів. Запорукою такого успіху є вимоги від фахівців пошуку ідей для інновацій, розробки чіткого плану реалізації. Важливим моментом під час пошуку інновацій є аналіз раціональності та доцільності її реалізації та впровадження.

Є декілька мотивів, які змушують підприємства реалізувати новий продукт:

- потреба суспільства в інноваціях;
- забезпечення конкурентноспроможності підприємства;
- підлаштування підприємства до швидких змін в середовищі.

В першу чергу для підприємства є важливим визначити основну мету, яку воно бажає досягти шляхом впровадження інноваційного продукту:

- збільшення прибутку підприємства;
- заміна застарілих технологій, виробів;
- розширення обсягів збуту продукту;
- збільшення частки ринку;
- вихід на нові ринки;

- зменшення витрат при виробництві.

Будь який інноваційний продукт починається з ідеї, яка відповідатиме обраній стратегії. Ідея нового продукту проходить кілька стадій відбору, перш ніж буде реалізована.

При виборі ідеї для розробки нового продукту досліджується його актуальність на ринку, потреба, стратегії просування, очікуваний попит залежно від вартості продукту. [1]

Важливим етапом розробки продукту є прогнозування діяльності життєвого циклу новації, тут вирішуються можливості виробничих потужностей, чи достатня кваліфікація у працівників відповідно до вимог виробництва нового продукту, заключення контрактів з ними, амортизація технологічного обладнання, або його заміна.

Для збуту новації потрібно вирішити способи продажу, вибір посередників, освоєння ринку збуту та розміщення на ринку нового продукту.

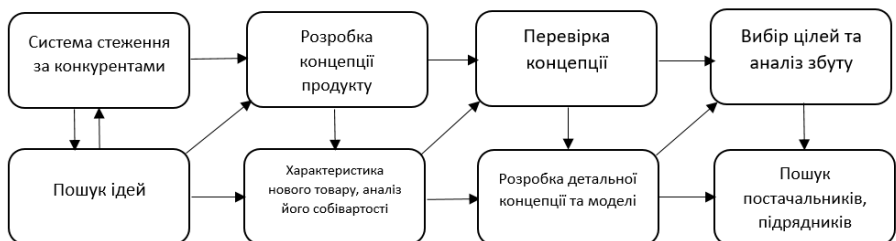


Рисунок 1 - Приклад інтегральної розробки продукту

Під час розроблення нового продукту важливим є координація зусиль усіх підрозділів підприємства, тобто паралельний процес реалізації продукту, який називається - інтегральна розробка продукції.

Інтегральна розробка це - коли вся проектна команда працює одночасно протягом усього періоду впровадження інноваційного продукту. Приклад інтегральної розробки продукту показано на рис. 1 [3]

Перевагами інтегральної розробки є:

- завдяки високій координації прискорюється час розробки інновації;
- висока ефективність контролю за всіма етапами розробки;
- прискорення процесу завдяки паралельному виконанню кількох етапів (поки розробляється ідея, маркетологи перевіряють



відповідність до заявленої концепції, а технологи сумісність з обладнанням) [2].

Усі нові проекти повинні мати зазначений життєвий цикл, адже це чи не єдиний спосіб гарантувати, що отриманий результат буде відповідати вимогам споживачів та матиме успіх.

Впровадження та успіх нового товару залежить від роботи усіх служб підприємства та їх координації. Для змоги простеження усіх стадій розробки потрібно мати інструмент аналізу, який буде вказувати на ступінь відповідності поставленим цілям. Отриманий результат може бути використаний як спосіб перевірки рентабельності та доцільності розробки з економічної точки зору, визначити прибуток та беззбитковість.

1. Інтернет портал - Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/books/>

2. Веретенников В. І. Управління проектами: Навчальний посібник / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич, 2006. - 279 с.

3. Тянь Р. Управління проектами: Підручник для студ. вузів / Рево Тянь, Борис Холод, Володимир Ткаченко., 2003. - 221 с

## **СТАН ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гнатів Анна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Економічний стан високорозвинених країн вказує на те, що інноваційний розвиток сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни та зростання рівня життя населення.

Інноваційна діяльність – це діяльність, яка включає пошук, розробку проекту, впровадження його результату задля отримання прибутку.

Інновації - це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу.

Війна в Україні призвела до значних економічних викликів, які зрештою стали перешкодою для інноваційного розвитку. Знизилась рівні інвестицій та попиту на продукцію, зменшилась кількість інноваційних проектів, та велика кількість інноваційних підприємств виїхали з країни на період військового конфлікту [1].

Проте, незважаючи на тяжку економічну ситуацію, українські інноваційні підприємства продовжують працювати та розвиватися. До розвитку української інноваційної діяльності залучаються іноземні інвестиції, багато проектів було спрямовано на вирішення проблем, які спричинила війна та її наслідки.

До війни український ІТ-ринок активно зростав та був одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі. На даний час ІТ-галузь пристосувалась до сучасних реалій та розвивається з великою швидкістю при цьому реалізуючи проекти в декілька разів швидше, ніж до початку повномасштабної війни. Найпопулярнішими напрямками розробок ІТ-сфери є виробництво дронів, як для ураження ворога так і для розвідки та передачі інформації. Такі технології застосовуються і при навчання військових, як симулятори різних видів техніки та зброї та вдосконалює їх вміння для застосуванні на фронті.

В Україні створено IT-армію, яка є першою в світі та має близько 300 тисяч учасників [2].

Цифрова трансформація в Україні визначалась пріоритетною ще до війни, адже були впровадженні системи «e-Health» - система електронного врядування в охороні здоров'я, «ProZorro» - онлайн-платформа, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а продивитися дані торги може будь хто. Національний банк України в серпні 2020 року забезпечив роботу Системи електронних платежів Національного банку (СЕП) в режимі 23/7 та продовжує працювати над модернізацією даної системи та перехід на нове покоління на базі міжнародного стандарту. [5]. Застосунок «ДІЯ» в якому зібрані всі документи, довідки та витяги (пенсія, пільги, послуги при народженні дитини), ліцензії та декларації. З початком повномасштабної війни даний застосунок дуже допомагав людям, котрі втратили свої документи. Також, пристосовуючись, до сучасних реалій в Департаменті організації заходів цивільного захисту планують створення єдиної бази укріттів та інтеграцію її в «Дію».

Повномасштабна війна призвела до погіршення іміджу України, в наслідок чого зменшилось фінансування інновацій, іноземні інвестори зіштовхнулись з ризиками та невизначеністю, як результат збільшилось боргове навантаження та зниження економічної активності [3].

Фінансова підтримка інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва вкрай важлива, як наслідок цього виникає потреба в пошуку джерел фінансування, тому цим питанням частково займається держава разом з партнерами з Європейського Союзу. Важливу роль в цьому відіграє Фонд розвитку підприємництва який здійснює фінансування через кредитні програми. Для залучення нових іноземних інвестицій є створення Європейською Бізнес Асоціацією інтерактивної Карти інвестиційних та бізнес-можливостей України, що є важливим внеском в розвиток інновацій в період війни. Карта допомагає потенційним інвесторам дізнатися про проекти для інвестицій, їх характеристики, деталі, є можливість залишити заявку в разі зацікавленості. Такий інтерактивний інструмент містить інформацію про всі регіони країни – населення, природні ресурси, освітні заклади, розмір, галузі індустрії, тощо. В описі проектів можна дізнатися інформацію про ініціаторів, статус, суми інвестицій, локацію, мету проектів та строки реалізації [4].

Інноваційний розвиток відкриває нові можливості на фінансовому ринку, дозволяє фінансовим установам підвищувати ефективність роботи, знижувати витрати. Державна підтримка інноваційної діяльності сприяє підвищенню рівню кваліфікації фахівців, забезпечує фінансування інноваційних проєктів, а також створить сприятливі умови для впровадженню нових технологій. Інноваційний розвиток - це інструмент для укріплення співпраці з іноземними підприємствами та входу України до глобальної інноваційної спільноти. Активізація інноваційної діяльності є вагомим чинником в розвитку держави, а інвестиції в інноваційну діяльність відіграють значну роль у формуванні економічного зростання країни та являються одним з необхідних факторів відновлення економіки України після війни.

1. Юлія Даниленко Як повномасштабна війна вплинула на ІТ-індустрію. Дослідження ІТ Ukraine Association. URL: [https:// speka.media/yak-povnomasstabna-viina-vplinula-na-it-industriyudoslidzennya-it-ukraine-association-p6o7np](https://speka.media/yak-povnomasstabna-viina-vplinula-na-it-industriyudoslidzennya-it-ukraine-association-p6o7np).

2. Як змінилися позиції України в міжнародних рейтингах у 2022 році. Аналітичний портал Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/09/infografika/svit/yak-zminylysy-pozycziyi-ukrayinymizhnarodnyh-rejtynhax-2022-rocz>

3. Як змінилися позиції України в міжнародних рейтингах у 2022 році. Аналітичний портал Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/09/infografika/svit/yak-zminylysy-pozycziyi-ukrayinymizhnarodnyh-rejtynhax-2022-rocz>

4. Глобальний рейтинг стартапів URL: <https://report.startupblink.com/>

5. Роль інновацій у забезпеченні розвитку економіки України: thesis / О. А. Біловодська та ін. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/>

## **РОЛЬ ТА МІСЦЕ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ПРОЦЕСІ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ**

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гнатів Анна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Конкуренція на сучасному ринку здебільшого вимагає ефективних форм впливу на цільового споживача. Саме бренд є обличчям виробника товару, купуючи бренд, людина споживає не просто продукт, який їй подобається та підходить, вона споживає імідж. Як свідчить практика всесвітньо відомих компаній, однією з ефективних форм використання бренду, є франчайзинг.

Франчайзинг (фр. franchise - пільга, привілей) - це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

Саме франчайзинг надає більшість переваг для усіх учасників процесу і є можливим саме завдяки існуванню іміджу. Практика показує, що впровадження інновацій є важлива для конкурентної боротьби на ринку. Інноваційний розвиток дозволяє знайти нових споживачів, вийти на нові ринки. Інноваційний продукт потребує маркетингу, тому маркетинг інновації є цілим процесом розроблення товарних, цінових та збутових рішень. [5]

Інноваційний продукт, розроблений під відомим брендом має більші шанси на успіх, оскільки відоме ім'я виробника спрощує сприйняття продукту на ринку. Тому актуальним тут є франчайзинговий спосіб ведення бізнеса, адже впровадження інноваційного продукту на ринок під відомим ім'ям шляхом розгалуження франчайзингових одиниць є стратегією маркетингу. [1]

Франчайзинг - це організація бізнесу, коли компанія передає незалежній особі або організації право на збут продукту або послуг, які виробляє ця компанія. В обмін на це реалізатори отримують дозволи використовувати ім'я компанії, її продукцію, послуги, технології, імідж, підтримку. Виробник являється франчайзером, а

реалізатор стає франчайзі. Франчайзер передає право на використання свого товарного знаку за франчайзинговим договором. За цим договором реалізатор зобов'язується продавати продукт за зазначеними правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер.

Франчайзинг має декілька видів - це збутовий, торговий або товарний франчайзинг, сервісний (надається право на користування певних визначених процедур франчайзера), діловий (надається право на організацію компанії з видом діяльності і назвою франчайзера), змішаний, виробничий (франчайзинг на технологію виробництва товару), комбінований, конверсійний ( підприємство приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного франчайзера), прямий, розширений, територіальний, частковий. [2]

На сьогодні франчайзинг є популярною формою ведення бізнесу, адже має цілий спектр переваг для компанії:

- зміцнення іміджу на існуючому ринку та вихід на нові ринки;
- отримання виплат від франчайзі на підтримку наданих послуг;
- розширення мережі, при цьому з мінімальними затратами і ризиками;

Також є переваги і для франчайзі:

- можливість пропонувати відомий продукт, використання іміджу і товарного бренду франчайзера;
- відчутно менші вкладення своїх коштів, ніж відкриття власної справи, а також мінімальні витрати на просування та рекламу;
- завдяки спеціальних програм, які надає франчайзер, підтримка в період відкриття бізнесу;
- чіткі межі ведення бізнесу виключають можливість конкуренції з боку інших власників франшизи.

У більшості випадків послуги та товари, які реалізуються під однієї товарною маркою, мають однакову якість та інфраструктуру послуг, вразі закриття певної торговельної точки – можна звернутися до головної компанії. Франчайзингові фірми зазвичай надають більш високий рівень обслуговування за рахунок контролю якості з боку компанії виробника.

Дієвим способом укріплення конкурентноспроможності компанії на ринку є інноваційний шлях розвитку. Маркетинг інновацій є складним процесом зі створення та впровадження інноваційного продукту на ринку. [3]

Перевагами франчайзингу слід зазначити те, що використання вже існуючого іміджу франчайзера дозволяє простіше просунути на ринку товар під відомими вже брендом. Також впровадження інноваційного продукту через мережу франчайзингових одиниць зменшує потребу в просуванні на ринку, адже бренд вже відомий, має авторитет, вартість встановлюється франчайзером. Розгалужена мережа франчайзингових одиниць дозволяє максимально розширити ринок збуту. [4]

Все обґрунтовує доцільність ведення бізнесу такого формату та свідчить на користь застосування франчайзингу у процесі маркетингу інновації продукту, вказує на те, що франчайзинг є ефективним способом розгортання підприємницької діяльності. Маючи багато переваг, франчайзинг гармонійно вписується у процес маркетингу інноваційного продукту, дозволяючи ефективно впроваджувати інновації та отримувати прибутки.

1. Зозульов О. В. Аналіз ставлення споживачів до торговельної марки: огляд сучасних теорій і підходів / О. В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2002. – №1. – С. 4–8

2. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія ; за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2008. – 615 с.

3. Інтернет сторінка Franchise Capital <https://franchise-capital.com/pro-kompaniyu/>

4. Шевченко О. Л. Бренд-менеджмент: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2010. — 395 с.4

5. Інтернет портал Бібліотека економіста <https://library.if.ua/pages/page-pro-nas/>

## МЕТОДИ ПОШУКУ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Дзюба Аліна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Ідея - це те, з чого починається процес підприємництва. Але для інноваційного бізнесу правильний вибір ідеї має принципове значення і фактично є запорукою майбутнього успіху проєкту або, навпаки, його невдачі.

Інноваційна ідея - це підприємницький або науковий задум дослідницьких, технічних, організаційних, фінансових, а також інших заходів, спрямованих на досягнення наукової мети та/або комерційного ефекту. Можна сказати, що постійний пошук нових ідей є "двигуном" інноваційного бізнесу і, досить високою мірою, науково-технічного прогресу в цілому. Пошук інноваційної ідеї - один із найважливіших і найважчих моментів, при якому використовуються спеціально розроблені методи.

Інноваційна ідея виникає, як правило, через виникнення протиріч між продуктами та операціями, які вже існують і новими умовами господарювання, а також змінами у технічній, технологічній та фінансово-економічній ситуації. Інноваційну ідею можна також визначити, як реально існуючу можливість виробництва оригінального товару, продукту, послуги або ж їхніх поліпшених варіантів (модифікацій), а також нових марок [3].

Розглянемо методи появи інноваційних ідей, але перед цим звернемося до відомого американського фахівця в галузі менеджменту П. Друкера, на думку якого "підштовхнути" підприємця до активного пошуку інноваційної ідеї здатні такі чинники:

1. Раптові події для підприємства або галузі (неочікуваний успіх або неочікувана зовнішня подія, неочікувана невдача).

2. Неконгруентність (невідповідність) - невідповідність між реальністю та уявленнями про неї.

3. Нововведення, засновані на потребі технологічного процесу

4. Раптові зміни в структурі галузі або ринку.

5. Демографічні зміни.

6. Зміни у сприйнятті, настроях і ціннісних установах.

7. Нові знання, що допускають їх комерціалізацію.



Для пошуку інноваційних ідей використовують методи, які мають найбільшу ефективність, а саме: метод проб і помилок, контрольних питань, мозкового штурму, метод синектики, стратегії семиразового пошуку та ін [4].

Сутність методу спроб і помилок полягає в тому, що для подолання проблеми послідовно висуваються та розглядаються різні ідеї. Певних правил у пошуках вірних ідей та їх оцінок немає, невдалі ідеї відкидаються і замість них висуваються нові.

При використанні методу контрольних питань спочатку складається перелік питань, де кожне питання є пробою або серією проб.

Метод мозкового штурму - це колективний розгляд конкретної проблеми та вибір найбільш вдалої із запропонованих ідей. Цей метод відомий також під назвами "мозкова атака", "конференція ідей" [2]. В основі методу мозкового штурму лежать такі принципи:

1. Генератори ідей та експерти – це дві групи людей, які беруть участь у вирішенні поставленого завдання. Генератори ідей - люди, які відрізняються творчим мисленням, фантазією і мають певні знання в галузі науки, техніки та економіки. Експертами можуть бути люди з великим обсягом знань та критичним складом розуму, які відіграють роль аналітиків.

2. У процесі генерування ідей немає жодних обмежень, критика заборонена і навіть навпаки заохочується будь-яка явно безглузда ідея.

3. Філософською основою мозкового штурму є теорія Зігмунда Фрейда.

Синектика - це метод пошуку ідей в процесі атаки проблеми спеціалізованими групами професіоналів, за допомогою різних видів аналогій і асоціацій.

Стратегія семиразового пошуку передбачає вибір правильної ідеї шляхом її пошуку послідовно по семи етапах:

- 1-й етап - аналізується сформульована проблема;

- 2-й етап - проводиться аналіз характеристик відомих аналогів нових продуктів чи операцій;

- 3-й етап - формулюється загальна ідея, а також завдання, які необхідно закласти у розробку інновації;

- 4-й етап - вибираються основні ідеї - генеруються можливі інноваційні ідеї, виробляється їх аналіз методом евристики, вибираються оптимальні ідеї;

5-й етап - проводиться контроль ідей;

6 - й етап - вибирається одна практично застосовна ідея зі списку;

7 - етап - обрана ідея втілюється в інновацію [1].

Будь-який з описаних методів або їх поєднання може допомогти організації постійно впроваджувати інновації та зберігати свою конкурентоспроможність. Кожна організація повинна враховувати свої сильні та слабкі сторони, перш ніж обрати відповідний метод.

З вищевикладеного можна зробити висновок про те, що формування і пошук інноваційних ідей - процес суб'єктивний. Він складається здебільшого зі сприйняття кожною людиною світу, речей, що його оточують, та суб'єктивних відчуттів реальності. Саме через бажання людей покращити світ навколо себе, зробити його дещо кращим і з'являються інновації, здатні змінити світ і навіть інших людей.

1 Стойко І.І., Дудкін П.Д. Кредитно-модульний курс «Інноваційний менеджмент» Навч.-метод. посібник / Стойко І.І., Дудкін П.Д. / – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2014. – 200 с.

2 Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

3 Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.

4 Інтернет-ресурс [http://ni.biz.ua/7/7\\_9/7\\_91705\\_faza---distributivnaya.html](http://ni.biz.ua/7/7_9/7_91705_faza---distributivnaya.html)

## СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Дзюба Аліна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

У зв'язку з сучасними тенденціями розвитку підприємницьких структур від їх власників вимагається усвідомлення необхідності управління на якісно новій основі. Це характеризується застосуванням інструментів фінансово-економічного та стратегічного аналізу, наявності інноваційної складової та використання таких факторів як креативність й нестандартність у подальшому розвитку бізнесу. Для досягнення конкурентних переваг, підприємці починають звертатися до альтернативних способів ведення бізнесу [1].

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі головним питанням управління є не тільки збільшення обсягу вироблених продуктів або послуг, але й забезпечення виконання планів поточної операційної діяльності підприємства, її розширення на базі різного типу інновацій завдяки залученню інвестиційних ресурсів та їх розподіл між напрямками використання. На основі своїх стратегічних цілей сучасне підприємство повинне обрати для себе ту або іншу модель розвитку бізнесу [3].

Бізнес-модель можна розглядати як спрощене відображення механізму ведення певної економічної діяльності, яка пов'язана з виробництвом продукції (продажем товарів, наданням послуг, виконанням робіт), є цінною для споживача та забезпечує отримання прибутку.

При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виокремлюють два підходи:

- орієнтація на бізнес-процеси/ролі (підхід, який спрямовано всередину підприємства);
- орієнтація на цінність/клієнта (підхід, який спрямовано на зовнішнє оточення підприємства).

Отже, бізнес-модель відображає загальну картину того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для покупця, для підприємства, для акціонерів і партнерів. Бізнес-модель будується з урахуванням різних компонентів бізнесу, до яких

відносяться: підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії стійкого зростання [4].

Сучасні бізнес-моделі – це готові робочі схеми ведення бізнесу, які спрямовані на зниження витрат з розробки проекту та підвищення ефективності ведення діяльності. Розглянемо основні їх.

Франшиза. Франчайзинг поширений у багатьох сферах: від громадського харчування та ресторанного бізнесу, до магазину одягу чи консалтингової організації. Купівля франшизи – це придбання готової стратегії розвитку, за якої немає необхідності розробляти проект із запуску та ведення справ.

Freemium («умовно безкоштовно»). Концепція закладена у назві: free – безкоштовно та premium – преміальний. У цій моделі є два типи продуктів. Базова версія надається безкоштовно, але має обмежені можливості. Розширена, цінніша версія продукту, надається за гроші.

Основний принцип бізнес-моделі “Long tail (“довгий хвіст”)” – продаж нішевого товару. Компанія відмовляється від продажу преміум-товарів, основна частка прибутку посідає на специфічні продукти, які не вимагають великих витрат на оренду складів, додаткових вкладень чи агресивних стратегій розвитку. При цьому важливо визначити свій сегмент покупців та націлитись на задоволення їхнього попиту [2].

Lock-in («бритва і лезо») - головна ідея – пропозиція базового товару за низькою вартістю, прив'язка покупця до марки товару. Найчастіше базовий продукт надається задарма або дуже дешево, але додаткові товари, без яких не можна використовувати цей продукт, пропонуються за високою ціною [2].

Суть бізнес-моделі "Підписка" полягає в тому, що клієнт укладає з підприємством договір, а потім протягом зазначеного договором періоду отримує послугу або товар. Як правило, вартість передплати нижча, ніж сукупна вартість товарів чи послуг за період, при цьому економляться час та гроші [3].

“Самообслуговування”- ця бізнес-модель передбачає виконання частини функцій самими клієнтами, що компенсується наданням товарів або послуг із нижчою вартістю. Самообслуговування актуальне для бізнес-процесів із високими витратами, які приносять мінімум прибутку. Модель підвищує ефективність ведення бізнесу, оскільки знижує час виробництва продукту, витрати на персонал, а продукт створюється під конкретного користувача (або самим користувачем) [2].

Бізнес-модель “Без посередників” (“P2P”) є варіантом аукціону. Вона базується на взаємодії обмеженої кількості осіб, які належать до однорідної групи. Існує компанія - організатор, що забезпечує майданчик для проведення торгів зацікавленому колу осіб [2].

Однією із ключових особливостей бізнес-моделі є необхідність її безперервного коригування, що є запорукою успішного розвитку бізнесу. Також ефективність бізнес-моделі забезпечується за рахунок її відповідності зовнішнім і внутрішнім можливостям, стратегічним цілям компанії та збалансованості між собою основних компонентів моделі. Отже, основними завданнями бізнес-моделі підприємства є перетворення внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» які складають економічну цінність для покупців та фінансовий результат для компанії [4].

1 Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник/ М.Г. Саєнко. - Тернопіль: "Економічна думка", 2006. —390 с.

2 Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство №7/2016 Мукачівський державний університет. Електронне наукове фахове видання. С. 490 - 497.

4. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник - Київ: Центр навчальної літератури, 2007. — 400 с.

5. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : Навч. посібник — Київ: КНЕУ, 2013. - 423 с.

# ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Дзюба Аліна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Підприємства-виробники в умовах ринку орієнтують свою діяльність на задоволення потреб і запитів споживачів та повинні займатися питаннями щодо пошуку і реалізації існуючих та перспективних ринкових можливостей, а насамперед – можливостей інноваційного розвитку. Все це передбачає зростання ступеня відкритості господарського механізму підприємства, а також ступеня взаємодії з проміжним і зовнішнім середовищем [3]. Організаційно-економічний механізм підприємства функціонує в тісній взаємодії з ринковими і регульовальними механізмами. Така взаємодія досить складна та багатогранна, що дозволяє говорити про необхідність формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств (ОЕМУІР) (рис. 1) [1].

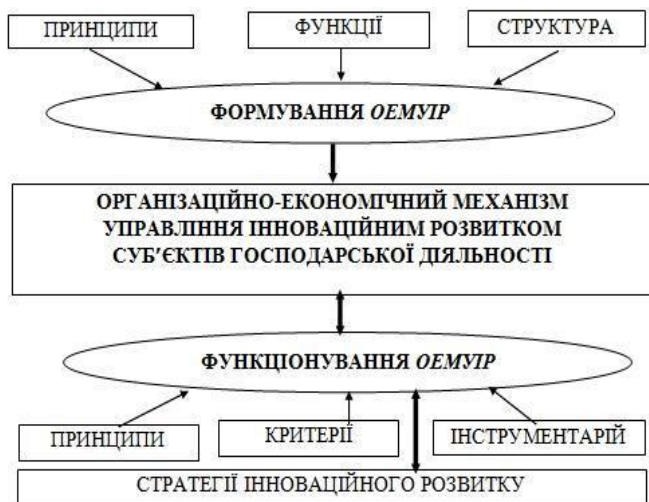


Рисунок 1 - Схема формування і функціонування ОЕМУІР

Формування ОЕМУІР передбачає наявність принципів, які повинні бути покладені в його основу, визначення його функцій і розроблення структури.

Формування ОЕМУІР [1] повинне базуватися на таких принципах:

Принцип системності. Під системою [3] розуміється сукупність елементів, що перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності один із одним і які створюють певну цілісність, певну єдність. До основних системних принципів відносять:

- цілісність – принципова неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її елементів; залежність кожного елемента, властивості і відношення системи від його місця, функцій усередині цілого;

- структурність – можливість опису системи через визначення її структури;

- взаємозалежність системи і зовнішнього середовища – система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем;

- ієрархічність – кожен елемент системи, у свою чергу, може розглядатися як система, а система являє собою один з компонентів системи більш високого рівня;

- множинність описів кожної системи – через принципову складність кожної з них адекватне їх пізнання вимагає побудови множини моделей, що описують визначені аспекти системи [4].

Також зазначимо, що ОЕМУІР - це підсистема традиційного організаційно-економічного механізму підприємства і певним чином реалізується через форми і методи управління всією його господарською діяльністю. Тому їхні елементи (механізми) у частині планування, організації, ціноутворення і стимулювання стикаються і частково перетинаються, взаємно доповнюючи при цьому один одного.

ОЕМУІР орієнтує діяльність суб'єктів господарювання на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку, які відкриваються перед ними, а це забезпечує їх тривале виживання і розвиток у нестабільному ринковому середовищі відповідно до обраної мети. Тобто ОЕМУІР – це один з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, які змінюються та допомагає забезпечити їх тривале виживання і стійкий розвиток [2].

1 Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД "Університетська книга"; Київ: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

2 Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / За ред. В.О.Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440 с.

3 Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

4 Електронний ресурс <http://www.economy.nayka.com.ua/>



## **ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В СВІТОВИЙ ПРОСТІР**

**Благой Віталій Валерійович**, канд. екон. наук, доцент,  
**Літовка Кирило Сергійович**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Інтеграція фінансового ринку України в світовий простір є темою дискусій вже багато років. За останні роки країна досягла значного прогресу в досягненні цієї мети, але попереду ще багато роботи.

Одним із головних викликів, з якими стикається Україна, є спадщина радянського минулого. Фінансовий сектор країни був жорстко зарегульований і централізований, що ускладнювало перехід до більш орієнтованої на ринок системи. Однак за останні роки Україна досягла значних успіхів у лібералізації свого фінансового сектора [1]. Національний банк України (НБУ) запровадив низку заходів, спрямованих на підвищення стабільності та ефективності фінансового сектору, включаючи посилення нагляду, покращення управління ризиками та сприяння конкуренції.

Ще один виклик, який стоїть перед Україною, — це її репутація країни високого ризику. Україна має історію політичної нестабільності, корупції та економічної нестабільності, що змусило міжнародних інвесторів обережно інвестувати в країну. Однак уряд визнав необхідність покращити свій імідж та залучити іноземні інвестиції. Уряд запровадив низку заходів, спрямованих на покращення інвестиційного клімату, зокрема спрощення регулювання, зменшення бюрократії та підвищення прозорості.

Незважаючи на ці виклики, для України є кілька можливостей інтегрувати свій фінансовий ринок у світовий простір. Однією з найбільш значущих можливостей є його стратегічне розташування між Європою та Азією. Україна має потенціал стати центром торгівлі та інвестицій між двома регіонами. Уряд визнав цей потенціал і вжив заходи, спрямовані на розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, такі як будівництво нових автомагістралей і розширення аеропортів.

Ще однією можливістю для України є її висококваліфікована та освічена робоча сила. Країна має сильні традиції в науці та техніці, а її університети щороку випускають велику кількість кваліфікованих

фахівців [2]. Це створило пул талантів, які можна використати для розробки нових фінансових продуктів і послуг, здатних конкурувати на світовій арені.

Український уряд також визнав важливість фінансових технологій (fintech) для стимулювання інтеграції фінансового ринку в глобальний простір. НБУ розробив регуляторну пісочницю, яка дозволяє фінтех-стартапам тестувати свої продукти та послуги в контрольованому середовищі. Уряд також запровадив заходи, спрямовані на сприяння розвитку фінансових технологій, такі як надання податкових пільг і підтримка інкубаторів і акселераторів.

Одним із ключових кроків на шляху до інтеграції фінансового ринку України у світовий простір є впровадження міжнародних стандартів та передового досвіду. Це включає дотримання міжнародних правил і стандартів, наприклад, встановлених Міжнародним валютним фондом (МВФ) і Групою розробки фінансових заходів (FATF). Україна досягла значного прогресу в цьому відношенні, зокрема ухвалила нові закони про боротьбу з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, а також запровадила нові нормативні акти для забезпечення більшої прозорості та підзвітності.

Ще одним важливим аспектом інтеграції фінансового ринку України у світовий простір є залучення іноземних інвестицій. Український уряд вжив низку заходів, спрямованих на заохочення іноземних інвестицій, включаючи надання податкових пільг, надання грантів і субсидій, а також спрощення регулювання [3]. Іноземні інвестиції можуть допомогти збільшити приплив капіталу в країну, який потім можна використати для розробки нових фінансових продуктів і послуг.

Крім того, український уряд активно сприяє розвитку ринків капіталу в країні. Йдеться про розвиток ринку цінних паперів, який надасть інвесторам нові інвестиційні можливості та допоможе диверсифікувати джерела фінансування українських компаній. Уряд також працює над сприянням розвитку пенсійної системи, яка забезпечить нове джерело довгострокового фінансування економіки.

Нарешті, інтеграція фінансового ринку України у світовий простір потребує розвитку міцної нормативно-правової бази. Це включає в себе впровадження нормативних актів, які сприяють конкуренції, забезпечують захист споживачів і запобігають шахрайству та іншим незаконним діям. НБУ досяг значного прогресу в цьому питанні,

зокрема запровадив нові нормативно-правові акти щодо захисту прав споживачів, корпоративного управління та управління ризиками.

Таким чином, інтеграція фінансового ринку України в глобальний простір представляє як виклики, так і можливості. Спадщина радянського минулого та репутація України як країни високого ризику є серйозними проблемами, які необхідно вирішити. Однак стратегічне розташування країни, висококваліфікована робоча сила та зростаючий фінтех-сектор створюють можливості для розвитку міцного та конкурентоспроможного фінансового ринку. Уряд України має продовжувати впроваджувати заходи, спрямовані на покращення інвестиційного клімату та сприяння розвитку фінансового сектору для повної реалізації потенціалу інтеграції у світовий фінансовий ринок.

1. Зеленко В.А., Гупало О.Г., Стасишин А.В. Економіка у Європейській Інтеграції : навч. посібник / В. А. Зеленко, О. Г. Гупало, А. В. Стасишин. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 464 с.

2. Коломієць Г.М. Інтеграційна траєкторія національної господарської системи в глобальному суспільстві/ Г. М. Коломієць, О.В. Меленцова, І.І. Помінова : монографія. Х. : МОНОГРАФ, 2020. 275 с.

3. Куцик П.О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання: монографія / Куцик П. О., Ковтун О. Г., Башнянин Г. І. Львів, комерц. акад. Львів : Вид-во ЛКА. 2015. 583 с.

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ ВРМ**

**Бортнік Світлана, Куран Анна,**  
ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сучасне динамічне економічне середовище діяльності суб'єктів господарювання висуває жорсткі вимоги до ефективності управління підприємством. Підвищення рівня конкуренції, змінюваність ринкової ситуації ставлять перед підприємствами складні завдання: з одного боку – необхідності ефективного використання усіх внутрішніх ресурсів, а з іншого – швидкого й своєчасного реагування на зовнішні умови. Наслідком цього є зміна підходів до менеджменту ефективності й напрямів аналітичної діяльності на підприємстві, оскільки прийняття рішень в управлінні завжди ґрунтується на аналітичних даних про стан зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності підприємства, яке постійно змінюється.

Слід зазначити, що питанням менеджменту ефективності діяльності підприємства приділяється досить багато уваги в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Мочерний С., Покропивний С., Кривов'язюк І., Коваленко М., Куценко А., Череп А., Хетфілд С., Холдсворд Е., Емерсон Р.

Однак, методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств потребують удосконалення і розвитку відповідно до сучасних умов [1]. Тобто, на наш погляд, оцінювання й подальше управління ефективністю має базуватися на комплексному, скоординованому науково-теоретичному базисі з регулювання та планування заходів щодо забезпечення сталого розвитку підприємства з урахуванням поточних умов функціонування під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, система управління ефективністю діяльності підприємства формується на аналітичних даних оцінки ефективності виробництва, яка в свою відображає його результати. Загальновідомо, що основними вимогами до системи управління ефективністю є підтримка фінансової стійкості підприємства, постійне удосконалення виробництва залежно від зміни кон'юнктури ринку, а також своєчасне реагування на зміни економічного середовища з врахуванням факторів його впливу. Ми вважаємо, що в основі формування такої системи повинні лежати ключові показники ефективності, які комплексно відображають

поточний стан справ підприємства, на основі якої формується збалансована система показників, спрямована на реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Функціонування системи менеджменту ефективності забезпечується, відповідно, постійним здійсненням моніторингу, аналізу й контролю ключових показників ефективності за допомогою сформованої під потреби конкретного підприємства збалансованої системи показників. Особливістю даної системи управління є її постійний розвиток і вдосконалення (тобто здатність до коригування параметрів відповідно до змін зовнішнього середовища під дією низки чинників), завдяки чому забезпечується її адаптивність.

Таку систему слід формувати на кожному підприємстві, розглядаючи її як сукупність інструментів, засобів та процедур управління ефективністю підприємства, діагностики стану підприємства як надскладної системи, що перебуває під перманентним соціально-економічним впливом внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів, причому ця сукупність засобів (за допомогою технологічних прийомів, інструментів і важелів взаємовпливу на процеси функціонування підприємства, а також використання його потенціалу) досягає мети – підвищення ефективності його господарської діяльності. Наочним прикладом такої системи може слугувати технологія управління ефективністю (Business Performance Management – BPM), побудована на базі ERP-систем (так званих систем управління ресурсами). У структуру BPM входять стратегічне управління, моделювання, облік, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності, операційний менеджмент, управління персоналом тощо. Тобто, за своїм змістом BPM являє собою сукупність інтегрованих циклічних процесів управління та аналізу, а також відповідних технологій, які утворюють конкурентоспроможну бізнес-модель управління ефективністю підприємства. Вона орієнтована на визначення стратегічних цілей підприємства, а також управління процесом досягнення стратегічних цілей з наступною оцінкою ефективності їх досягнення.

При цьому очевидно, що в основі системи і механізму управління ефективністю діяльності підприємства лежить аналітичний блок забезпечення постійної оцінки ключових показників ефективності. Тому від вибору методів і показників оцінки ефективності фактично залежить успішність функціонування усього механізму. Якщо ж розглядати чинники, які впливають на ефективність роботи самого

економічного механізму, то слід наголосити, що їх має бути враховано стільки, скільки становить кількість ресурсів, задіяних у економічному процесі, ефект якого розглядається і аналізується при визначенні сукупної ефективності.

Найбільш бажано, щоб система організаційно-економічних факторів, які враховуємо і моніторимо, забезпечувала відтворення усіх фондів та отримання прибутку, достатнього для здійснення діяльності на принципах самоокупності, а в ідеалі - із забезпеченням розширеного відтворення необхідних фондів, що дозволяє досягати підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства [2]. При дотриманні цих умов розумне управління групами чинників допомагає досягненню цілей, що ставляться: економічних, що забезпечують відтворення ресурсів із урахуванням кон'юнктури ринку; технологічних, соціальних, екологічних тощо.

Тому в процесі підбору ключових показників діяльності слід враховувати, на наш погляд, такі критерії відбору як: 1) наявність чіткого зв'язку зі стратегією розвитку підприємства, позаяк показники, що не враховують цієї вимоги призводять до нерационального витрачання ресурсів на дії, які не пов'язані з підвищенням ефективності діяльності підприємства; 2) кількісний вимір обраних показників, а за умови використання якісних оцінок варто розробити чіткі процедури їх переведення у кількісну шкалу оцінювання; 3) достатній діапазон охоплення усіх стратегічно важливих сфер діяльності підприємства показниками КРІ; 4) зрозумілість для персоналу (показники і їх динаміка повинні бути зрозумілими для їх виконавців); 5) мотивація персоналу, тобто орієнтація на дію, оскільки індикатори мають стимулювати виконавців на якнайкраще виконання бізнес-процесів на усіх рівнях організації.

Відповідно, з врахуванням вищевикладеного, підхід до збалансування цілей і показників ефективності діяльності підприємства і його структурних підрозділів повинен передбачати, що для всіх функціональних підсистем підприємства на короткострокову, середньострокову й довгострокову перспективу розробляються динамічні довгострокові графіки з метою визначення цілей і планування показників ефективності. Ці цілі та показники ефективності визначаються в адаптивних графіках, забезпечуючи узгодження цілей та показників на різних рівнях управління

(стратегічному, тактичному та оперативному) та різних періодах планування ефективності діяльності підприємства.

Тому для оцінювання ефективності діяльності кожного конкретного підприємства потрібно розробляти індивідуальну інтегральну модель, яка дозволить детермінувати фактори, що впливають на його діяльність та її результати з тим щоб ефективно керувати ними у перспективі.

1. Васильківський Д. Механізм підвищення ефективності машинобудівних підприємств у конкурентних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2, С. 346 – 349. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-54>

2. Тесленок І. М., Коротунова О. В., Косенко Ю. В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 78–82.

## РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПРЕВЕНТИВНИХ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Буняк Андрій**, здобувач вищої освіти

*Науковий керівник:* **Черчик Лариса**, д.е.н., професор  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Важливою передумовою забезпечення виживання сільськогосподарського підприємства в умовах загострення кризових явищ в економіці країни є надання цьому процесу організованого та скоординованого характеру, усунення будь-яких проявів хаотичності та безсистемності. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка антикризової програми, у якій у систематизованому вигляді представлено комплекс заходів, орієнтованих на передбачення, попередження та зниження ймовірності виникнення кризових явищ в діяльності підприємства.

Дієва антикризова програма повинна: бути узгодженою з місією підприємства й відповідати його стратегічним пріоритетам розвитку; містити заходи, що усувають наявні проблеми в діяльності підприємства, які перешкоджають його подальшому розвитку; вчасно ідентифікувати прояви кризових явищ як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємства; сприяти комплексному розв'язанню проблем, пов'язаних із забезпеченням фінансової стійкості підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та окремих виконавців; сприяти залученню інвестицій, необхідних для реалізації антикризових заходів; включати заходи з профілактики та запобігання виникненню кризових явищ в діяльності підприємства [2, с. 145].

З метою забезпечення ефективного функціонування керівництву підприємство необхідно вчасно виявляти ранні ознаки настання кризових явищ. Адже, як відомо, появу будь-якої кризи можна передбачити та попередити шляхом розробки взаємопов'язаних практично орієнтованих управлінських рішень, обмежених у часі та просторі, підкріплених необхідними ресурсами та узгоджених між собою.

Залежно від стадій розвитку кризових явищ в діяльності підприємства можна виокремити:

- превентивні антикризові заходи (орієнтовані на запобігання виникненню кризових явищ у діяльності підприємства);



- стабілізаційні антикризові заходи (спрямовані на запобігання та нейтралізацію несприятливих явищ з метою забезпечення успішного функціонування й розвитку підприємства).

Саме превентивні антикризові заходи дозволяють значно скоротити витрати ресурсів на забезпечення виконання поставлених завдань, оскільки значно легше попередити виникнення кризових явищ в діяльності підприємства, ніж ліквідувати їхні наслідки. Це досягається завдяки ранній діагностиці передкризового стану підприємства та вчасного використання можливостей нейтралізації кризи.

Заразом чим слабшим є ідентифікований сигнал, тим більше часу в керівництва підприємства для розробки превентивних антикризових заходів. Замість того, щоб очікувати на достовірну та повну інформацію про можливі несприятливі події у майбутньому, доцільно на основі слабких сигналів розробити альтернативні управлінські рішення, які враховували б найімовірніші варіанти розвитку явищ, та коригувати їх відповідно до одержаних нових даних. Це дозволить запобігти виникненню кризових явищ в діяльності підприємства.

У процесі розробки програми превентивних антикризових заходів важливо:

- правильно ідентифікувати слабкі сигнали, тобто визначити чи є одержана інформація попередженням про можливість виникнення кризових явищ в діяльності підприємства, чи лише повідомленням про випадкові події;

- виявити сигнал на ранньому етапі, що дозволить керівництву підприємства завчасно підготуватись до майбутніх негативних змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі [1, с. 26].

Сьогодні основними передумовами виникнення кризових явищ в діяльності сільськогосподарських підприємств є: високий рівень інфляції, низький рівень підтримки з боку держави, воєнні дії, коливання валютних курсів, відсутність стимулів щодо придбання новітніх технологій, втрата ринків збуту, зростання цін на мінеральні добрива та пальне.

На нашу думку, у сучасних реаліях антикризова програма сільськогосподарського підприємства повинна насамперед передбачати комплекс заходів у:

- фінансовій сфері: страхування майбутніх врожаїв; укладання строкових контрактів, зокрема форвардних, ф'ючерсних та опціонних; відмова від вирощування нерентабельних сільськогосподарських культур; виведення зі складу підприємства необоротних активів, які

не використовуються; реструктуризація боргів; впровадження інструментів фінансового контролінгу; мобілізація внутрішніх резервів самофінансування;

- виробничій сфері: грамотне та своєчасне планування господарської діяльності в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах; забезпечення раціонального використання земельного фонду та застосування оптимальної сівозміни; дотримання технологій вирощування сільськогосподарських культур; упровадження ресурсозберігаючих технологій; взяття в лізинг сільськогосподарської техніки;

- маркетинговій сфері: пошук нових ринків збуту; підвищення якості продукції; застосування переваг вертикальної та горизонтальної інтеграції; використання інструментів інтернет-маркетингу для просування продукції до покупців;

- сфері управління: підвищення професійного рівня менеджерів усіх рівнів управління шляхом їхньої участі у практичних тренінгах, конференціях, семінарах, форумах; формування дієвої системи мотивування працівників до високопродуктивної праці; підвищення гнучкості організаційної структури управління; застосування децентралізованого підходу до прийняття управлінських рішень; створення ефективної інформаційної системи.

Заразом практична реалізація антикризової програми повинна передбачати залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері антикризового управління.

Отже, успіх сільськогосподарського підприємства на ринку безпосередньо залежить від завчасної підготовки системи менеджменту до майбутніх загроз, а також розробки й практичної реалізації превентивних антикризових заходів.

1. Буняк Н. М., Черен І. М. Особливості антисипативного управління підприємством на основі слабких сигналів. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів і права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 4 червня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 26-27.

2. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування та реалізації програми антикризового розвитку підприємства в умовах ринкових перетворень. *Управління економікою: теорія і практика*. 2019. С. 142-155. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2019\\_2019\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2019_2019_12) (дата звернення: 09.11.2023).

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА (на матеріалах ТОВ «АНЕКС ПЛЮС»)»**  
**Бура Ольга Станіславівна**  
Луцький національний технічний університет  
м. Луцьк

Для вітчизняних підприємств проблематика стратегічного управління на сьогодні є надзвичайно актуальною, оскільки горизонт стратегічного планування для них характеризується надзвичайно складними та важкопрогнозованими чинниками зовнішнього середовища (військовий стан, бойові дії у сучасному періоді, карантинні умови у попередньому періоді). Та і загалом, сучасні тенденції ведення бізнесу формують невизначеність кон'юнктурних чинників та високу швидкість зміни умов середовища діяльності підприємства. Відповідно, проблематика стратегічного управління у сучасних умовах набуває особливої актуальності. Об'єктом кваліфікаційної роботи є ТОВ «Анекс Плюс», що займається виробництвом та реалізацією дитячих візочків та аксесуарів до них. Виробничі площі підприємства знаходяться як в Україні, у м. Луцьк так і Польщі (м. Ченстохов). На даному етапі ТМ Apex має офісні представництва у таких країнах як: Україна, Польща, Німеччина, Італія, Іспанія. Сервісні центри компанії розташовані у 11 країнах світу. Цільовим ринком для даного підприємства є ринки Європейського Союзу. Аналітичне дослідження основних економічних показників діяльності ТОВ «АНЕКС ПЛЮС» відображено на таблиці 1.

Таблиця 1. Основні економічні показники фінансової діяльності підприємства ТОВ «АНЕКС ПЛЮС» за 2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Відхилення			
				2020/2019		2021/2020	
				+,-	%	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	55000	50000	60000	-5000	-9,1	5000	9,1
Середньоспискова чисельність працівників, чел.	397	385	450	-12	-3	65	16,9
Продуктивність праці, тис. грн./тис. грн.	138,5	129,8	133,3	-8,7	-6,3	3,5	2,7
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8559	10048	11735	1489	17,4	1687	16,9
Активи, тис. грн.	35000	30000	35000	-5000	-14,3	5000	16,7
Чистий прибуток, тис.	300	1000	2000	700	233,3	1000	100
Рентабельність діяльності, %	0,83	3,45	5,71	2,62	315,7	2,26	65,5

За результатами аналізу зробили висновки, що динаміка показників є позитивною, але не стабільною. За аналізований період чистий дохід збільшився 9,1% та відбувся ріст рентабельності діяльності на 65,5%. Така динаміка показників свідчить, що незважаючи на кризові умови, нестабільність зовнішніх чинників, підприємство виходить на позитивний результат та успішно адаптується до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Аналіз макросередовища ТОВ «АНЕКС ПЛЮС» виконаний на основі PEST-аналізу показав сприятливі і несприятливі тенденції. Таким чином, найбільший вплив на діяльність підприємства справляють такі чинники, як: військовий стан, нестабільність економічних показників, зниження життєвого рівня населення.

Аналіз середовища прямого впливу на ТОВ «АНЕКС ПЛЮС» який відображено у таблиці 2 показав, що підприємство стратегічно готове до реагування на зовнішні чинники, воно є достатньо адаптивним та враховує можливі ризики, які виникають у зовнішньому середовищі. Серед основних ризиків виділено перебої з постачанням енергії, матеріалів, фінансових ресурсів, зміну ринкових сегментів в географічному контексті (підприємство працювало на ринку російської федерації).

Таблиця 2. Аналіз середовища прямого впливу на ТОВ «АНЕКС ПЛЮС»

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на організацію	Можлива реакція з боку організації
Постачальники	1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Нестабільність постачань, ускладнення логістичних ланцюгів	Перебої у постачанні	Нові форми співробітництва, нові постачальники
	2. Постачальники фінансових ресурсів	Зміна умов кредитування, валютні обмеження	Зростання собівартості, ускладнення виконання фінансових зобов'язань	Нові форми співробітництва, нові постачальники (зокрема, іноземні банки)
Партнери	1. Створення спільних проєктів в логістичній сфері	Зниження логістичних витрат, забезпечення стабільності роботи	Забезпечення виконання договірних зобов'язань	Залучення нових партнерів для забезпечення дисципліни поставок, виконання договірних зобов'язань
Конкуренти	1. Високий рівень конкуренції на міжнародному ринку	Зниження доходів	Зниження прибутковості, падіння конкурентоспроможності	Запуск нової маркетингової компанії для залучення нових клієнтів та збільшення частки ринку
	2. Закупівля нового обладнання	Зменшення якості продукту	Зниження конкурентоспроможності	Закупівля нового обладнання та запуск нового унікального продукту

Аналіз сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз) представлений на таблиці 3, дозволив сформуванати стратегічні альтернативи для ТОВ «АНЕКС ПЛЮС», які представлені на таблиці 4.

Таблиця 3. SWOT-аналіз ТОВ «АНЕКС ПЛЮС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- значний досвід роботи в тому числі на міжнародному ринку</li> <li>- широкий асортимент товарів в доступному ціновому діапазоні</li> <li>- сертифікація продукції на українському та міжнародному ринку               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективна маркетингова політика</li> </ul> </li> <li>- наявність гарантійного та сервісного обслуговування на вітчизняному та міжнародному ринках</li> <li>- використання якісних матеріалів та сучасних технологій при виробництві продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перебіг з постачанням якісних матеріалів, комплектуючих через ускладнення логістичних ланцюгів</li> <li>- відтік кваліфікованих кадрів (особливо робітничих професій)</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість розширення ринків збуту продукції за рахунок Європейських країн та країн Близького Сходу</li> <li>- розробка нових дизайнів дитячих візочків та аксесуарів</li> <li>- налагодження нових партнерських відносин на ринках Європейських країн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нові законодавчі (регуляторні, фіскальні, політичні, комунікаційні) обмеження</li> <li>- повномасштабна війна в Україні               <ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід з ринку Росії</li> </ul> </li> <li>- фінансово-економічна, соціально-демографічна криза в Україні</li> </ul>

Таблиця 4. Формування стратегічних альтернатив ТОВ «АНЕКС ПЛЮС» за результатами SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту продукції за рахунок країн Близького Сходу та Європи</li> <li>2. Підтвердження стандартів виробництва згідно міжнародних систем сертифікації</li> <li>3. Впровадження енергозберігаючих технологій</li> <li>4. налагодження ланцюгів постачання комплектуючих з Китаю.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалити логістику постачання, з метою більш якісного виконання достовірних зобов'язань.</li> </ol>
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація джерел постачання та передіх на енергоефективні технології.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток маркетингової політики та міжнародних ринках.</li> </ol>

Поглиблений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АНЕКС ПЛЮС» допоміг виявити найбільш впливові чинники ризику, а саме:

- мінімальні (неможливість розширення ринку)
- низькі (зменшення попиту)
- середні (негативних вплив нестабільних економічних процесів в Україні)
- високі (збільшення ризиків пов'язаних з нестабільною енергетичною ситуацією в Україні, ускладненням логістичних ланцюгів).

Для доведення гіпотези, покладеної в основу дослідження, що полягає у тому, що з введенням ефективної системи управління ризиками на підприємстві зростатиме рівень стійкості підприємства до умов зовнішнього середовища та відбудеться покращення фінансового стану підприємства в цілому було створено матричну модель карти ризиків яка представлена на таблиці 5.

Таблиця 5. Матрична модель карти ризиків ТОВ «АНЕКС ПЛЮС»

Можливість настання ризикової ситуації, Р	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3 (2)	6 (1)	9 (7)	12	15
	2 (9)	4	6	8	10
	1	2 (3,5,6)	3 (4)	4 (8)	5
	Величина втрат (% від планового прибутку), І				

На основі матричної карти ризиків були розроблені контрзаходи щодо усунення найбільш небезпечних ризиків для зниження їх несприятливих наслідків до прийняттого рівня ризику які представлені на таблиці 6.

Після даного дослідження можна зробити висновки, що формування системи управління ризиками дозволяє виявляти та оцінювати ймовірність виникнення та ступінь збитковості від несприятливих ризикових ситуацій та розробляти своєчасні плани протидії їм. Це значно підвищує організаційну ефективність

Таблиця 6. Пропозиції щодо стратегічного реагування на ризики для ТОВ «АНЕКС ПЛЮС»

Назва заходу	Пропозиції
Реагування на соціально-політичні ризики	1. Впровадження заходів автоматизації виробничих процесів з метою скорочення впливу браку робітників виробничих професій.
	2. Удосконалення ланцюгів поставок, розширення географії постачальників
	3. Введення режиму економії
	4. Впровадження соціально-орієнтованої моделі управління
Заходи для підвищення прибутку	1. Зниження собівартості за рахунок більш ефективного використання ресурсів, підвищення технічного рівня виробництва та вдосконалення організації виробництва та праці.
	2. Створення автоматизованих систем управління, використання методів вдосконалення та модернізації техніки та технології.
	3. Контроль за якістю продукції, мотивація та надання додаткових стимулів персоналу для скорочення кількості бракованої продукції
	4. Активна мотивація персоналу та надання різноманітних стимулів для більш ефективної праці.

Також використання процедур аналізу ризиків регулярно та систематично дає змогу підприємству вчасно реагувати на зовнішні чинники навколишнього середовища. Тому впровадження інструментів управління ризиками в корпоративну практику дозволяє насамперед підвищити точність та обґрунтованість уявлень корпоративного менеджменту про фактичний стан організації завдяки організації аналітичного простору діяльності

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Вавдіюк Наталія**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Ключовим елементом стратегічного планування та реагування на постійні виклики мінливого бізнес-середовища є правильно побудована система управління ризиками підприємства. Ефективна система-ризики менеджменту дозволяє організації підвищувати власну конкурентоспроможність за рахунок швидкої адаптації до змін, запобіганню негативним впливам, а також використанню нових можливостей.

У табл. 1 представлено підходи до визначення поняття «ризики-менеджменту».

*Таблиця 1*

## Підходи до визначення ризик-менеджменту

<b>Автори</b>	<b>Визначення ризик-менеджменту</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І.	Необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж.
Донець Л. І.	Специфічна галузь менеджменту, яка потребує знань предметної діяльності фірми, страхової компанії, аналізу господарської діяльності підприємства, математичних методів оптимізації економічних завдань.
Іванченко І. Ю.	Сукупність методів, прийомів і заходів що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до їхнього зменшення.



1	2
Лук'янова В. В., Головач Т. В.	Комплекс управлінських дій і заходів впливу на суб'єкти господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття та доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження ймовірності настання стохастичних (випадкових) негативних дій і нейтралізації їх наслідків.
Хохлов Н. Н.	Багатоступінчастий процес, який має на меті зменшити або компенсувати збиток для об'єкта при настанні несприятливої події.

Примітка. Побудовано автором на основі [1].

Ризики є різноманітними та багаточисленними і для того, аби прийняти обґрунтоване управлінське рішення, потрібно ідентифікувати усі можливі їх види.

У табл. 2 відображено найсуттєвіші внутрішні та зовнішні фактори ризиків для підприємств, що сформувалися в Україні в умовах сьогодення.

Таблиця 2

### Найсуттєвіші фактори ризику для підприємств в умовах сьогодення

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1	2
Воєнні дії на території держави;	Випадковість (різного роду аварії, вихід з ладу обладнання, нещасні випадки на транспорті тощо);
спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха, а також екологічна ситуація, яка передбачає виникнення подій техногенного характеру;	виробничі фактори, які визначаються специфікою галузевої належності підприємства, використовуюваного обладнання, техніки та технології, організацією та політикою у сфері менеджменту, якістю і рівнем використання маркетингу;

1	2
<p>можливі зміни в економіці і їх потенційний вплив на рівень цін і зайнятості (напр., темпи інфляції; політична ситуація в країні; несвоечасність державного регулювання, виражена очікуванням значних законодавчих змін з низькою ймовірністю введення їх в дію);</p>	<p>рівень кваліфікації та взаємовідносини персоналу;</p>
<p>зниження загального життєвого рівня населення, ріст безробіття, страйків, зміна потреб, кримінальна обстановка тощо.</p>	<p>фінансовий стан підприємства, який визначає як можливості фінансування розвитку бізнесу, так і погашення довгострокових і короткострокових зобов'язань</p>

Примітка. Побудовано автором на основі [2].

Зауважимо, що основними складовими процесу управління ризиками є:

- встановлення контексту, як визначення зовнішніх і внутрішніх факторів управління ризиком;
- комунікації та консультування;
- оцінка ризиків;
- оброблення, моніторинг і аналіз ризиків [3].

Отже, виникнення підприємницьких ризиків завжди пов'язане з невизначеністю, в умовах якої підприємство здійснює господарську діяльність. Такі непередбачені умови супроводжуються втратами та можливістю недоотримання доходів. Саме тому важливо впровадити таку систему управління ризиками, яка дозволяла би вчасно виявляти загрози та визначати шляхи їх уникнення.

1. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

2. Куташенко М. В. Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. Вип. 6. С. 45–48.

3. Непомнящий О. М. Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державно-управлінський аспект. *Публічне урядування*. 2019. Вип. 1. С. 163–164.

# **КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**Василик Наталія, Гоцалюк Генадій,**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Корпоративна система управління проектами є більш ширшим поняттям і включає в себе систему управління проектами, адже цілісно та комплексно розглядає реалізацію всіх проектів компанії, їх ефективність та відповідність стратегічним цілям компанії та передбачає формування корпоративного стандарту і координаційного відділу (проектного офісу), що підвищує ефективність реалізації проектів компанії.

Дефініція «Корпоративна система управління проектами (КСУП)» трактується вченими практично однозначно, що дає можливість застосовувати на практиці єдиний підхід та алгоритм дій для формування КСУП.

Під корпоративною системою управління проектами (КСУП) «розуміється набір методологій, методів, інструментів і процедур, що використовуються для управління проектом або їхньою сукупністю, а також ряд процесів і пов'язаних з ними функцій, об'єднаних в єдину цілеспрямовану систему» [1].

Корпоративна система управління проектами (КСУП) – «це комплекс організаційних, методичних та інформаційних засобів, спрямованих на ефективну організацію, впровадження та підтримку процесів управління проектами в організації» [2].

На думку Микитюк Ю. І., корпоративна система управління портфелем проектів (КСУПП) – це «набір процедур і внутрішніх нормативних документів, що їх визначають, а також сукупність інструментів і методів управління проектами, які забезпечують реалізацію всіх проектів організації за єдиними правилами та стандартами» [3].

Призначенням КСУП є надання менеджерам всіх рівнів управління якісної (достовірної, змістовної, актуальної, тощо) інформації для ефективнішого прийняття управлінських рішень.

Досить часто в компаніях, перешкодою до впровадження корпоративної системи управління проектами є те, що «повномасштабне впровадження цієї системи може тривати від двох до трьох років. Такі терміни знижують бажання вищого керівництва

щодо прийняття рішення з впровадження корпоративної системи управління проектами в компанії» [4].

Компанії, що займаються проектуванням, мають ризик зіштовхнутись з неефективними і неперспективними проектами, які можуть значно знизити ринкову ціну підприємства і позбавити його конкурентних переваг.

Впровадження корпоративної системи управління проектами є надійним засобом зменшення цього ризику, заощадження фінансових ресурсів і забезпечення успіху підприємства. Основними мотивами, які спонукають компанії формувати корпоративну систему управління проектами є [4]:

- необхідність ефективного розподілу та управління системи і ресурсами компанії;
- необхідність створення «комплексної картини» всіх проектів, отримання повної інформації та характеристики про них;
- необхідність введення єдиних шаблонів документів, глосарію, тобто впровадження єдиної методології корпоративного управління проектами;
- необхідність створення координаційного керівного центру відповідальності «Проектного офісу»;
- необхідність узагальнення, документальної систематизації та оформлення досвіду компанії в галузі проектної діяльності, шляхом створення Стандарту управління проектами компанії.

Цілями формування та впровадження корпоративної системи управління проектами є забезпечення розвитку компанії відповідно до стратегічних, оперативних планів та підтримання мотивації реалізації даного процесу.

Загалом, можна виділити цілу низку переваг від впровадження КСУП в компанії, які, на нашу думку, умовно можна розділити на кількісні та якісні, але їх отримання все ж залежить від швидкості та ефективності формування і впровадження КСУП, а також від постійного моніторингу та удосконалення сформованої системи [5, 6].

Кількісні переваги від впровадження КСУП:

- скорочення часу на складання звіту реалізації проектів на 50-85 %;
- скорочення часу планування проектів на 25-75 %;
- підвищується ефективність діяльності компанії більш ніж на 25 %;
- скорочення термінів реалізації проектів на 20-40 %;
- підвищення ефективності управління ризиками на 20-25%;
- скорочення бюджетів проектів на 20-30 %;

- підвищення продуктивності праці на 20-75 %;
- підвищення оперативності та ефективності прийняття управлінських рішень у 2-3 рази.

Якісні переваги впровадження КСУП в компанії:

- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування та застосування корпоративного стандарту;
- створення проектного офісу (проектного комітету);
- покращення комунікації між компанією та стейкхолдерами;
- покращення іміджу та конкурентоспроможності компанії;
- підвищення ефективності командної роботи;
- використання інформаційних технологій для управління проектами.

Отже, на нашу думку корпоративна система управління проектами – це сукупність елементів, процесів, методик, підсистем, які у взаємозв’язку забезпечують управління проектами компанії за єдиними правилами та стандартами.

1. Кузьмініх В. О. Трирівнева корпоративна система управління проектами. Реєстрація, зберігання і обробка даних, 2009. Т. 11. № 3. С. 75–82.

2. What is a Corporate Project Management System. Excel-pmt, 2021. December 04. URL: <https://www.excel-pmt.com/2021/12/what-is-corporate-project-management.html> (дата звернення: 4.11.2023).

3. Микитюк Ю. І. Розвиток системи управління інноваційно-інвестиційними проектами в житловому будівництві: дис.. на здобуття наукового ступеня доктора філософії економічних наук. Спеціальність 073 Менеджмент. Тернопіль, 2020. 225 с.

4. Деренська Я. М. Побудова корпоративної системи управління проектами в умовах менеджменту якості. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації, 2009. № 3(5). С. 29–34.

5. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування, 2015. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279> (дата звернення: 8.11.2023).

6. Project Management Systems: Key Components and Benefits July 22, 2022. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-project-management-system> (дата звернення: 8.11.2023).

## ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Васюренко Н.П. – студентка групи Мен-33

ВНУ імені Лесі Українки;

Науковий керівник: **Черчик Л.М.** – д.е.н., професор кафедри менеджменту ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Персонал – це основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності підприємства. Оцінка персоналу – це невід’ємна частина управління персоналом на всіх його підсистемах. Важливого значення для підвищення ефективності підприємства набуває відповідність працівника його кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає, що в свою чергу посилює необхідність вивчення професійно-кваліфікаційної структури персоналу на мікроекономічному рівні.

До сучасних аспектів роботи з персоналом підприємства включають: визначення наявних умінь, знань та навичок, врахування особистісних та психологічних характеристик кожного з працівників, виявлення їх потенціалу. Важливо правильно розробити та провести оцінювання персоналу, що дозволить виявити слабкі та сильні сторони діяльності працівників, та скласти майбутній план професійного розвитку, також це надає змогу побудувати відкриту корпоративну культуру та довірливі стосунки з керівництвом, підвищує прибутковість підприємства за рахунок ефективного управління персоналом. Людський чинник є головним фактором виробництва, а витрати на нього та його розвиток вважаються формуванням людського капіталу [1].

Дослідження, що стосуються системи оцінювання персоналу підприємства присвячено багато праці зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л.В., Грішнова О.А., Дмитренко Г.А., Завиновська Г.Т., Крушельницька О.В., Стахів О.А. та інші. Вони розглядали такі аспекти як ефективність оцінювання персоналу, принципи та з чого повинен складатися цей процес, показники та принципи на яких будується система оцінки та інше. Метою статті є дослідження теоретичних основ оцінки персоналу на підприємстві, дослідження основних компонентів, що формують систему оцінювання персоналу підприємства.

Отже, оцінка персоналу – це процес визначення ефективності організаційних працівників у виконанні своїх посадових обов’язків і

досягненні організаційних цілей, або, іншими словами, визначення того, чи якісні характеристики (здібності, навички, мотивація) персоналу відповідають вимогам посади, або робочому місцю [2]. Оцінка персоналу вважається елементом управління та системою атестації персоналу, що використовується в організаціях у тій чи іншій модифікованій формі. Водночас він є необхідним засобом вивчення якісного складу, переваг і недоліків кадрового потенціалу організації, а також є основою підвищення індивідуальної працездатності працівників та підвищення їх кваліфікації [3].

Оцінка результатів діяльності персоналу має три основні цілі: адміністративну, що включає об'єктивне і регулярне прийняття кадрових рішень (розміщення кадрів, мобільність, просування по службі, переміщення, заробітна плата тощо); інформаційну - забезпечення керівників необхідною інформацією про кількість і якість персоналу, необхідні дані, що становлять; мотивація – напрямок, у якому працівники вдосконалюють свою трудову діяльність у напрямку, необхідному організації. З сукупності усіх цілей і напрямків усієї оцінки персоналу найважливішим є вдосконалення управління організаційною діяльністю. Оцінці підлягають усі категорії працівників, але її значення для окремих категорій різне. Крім того, оцінка особистих і ділових якостей керівників і ключових спеціалістів набагато складніша, ніж оцінка виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу визначає певні професійно-особистісні якості працівників з урахуванням їх функціональних обов'язків і цілей підприємства. Відповідно до цього підходу оцінка персоналу повинна включати психологічну складову і бути спрямована на формулювання рекомендацій з управління персоналом [3].

Керівники підприємств або інші уповноважені особи можуть отримати інформацію про продуктивність працівників, потенційні можливості та перспективи зростання безпосередньо через оцінку персоналу; виявити причини неефективності окремих спеціалістів; проаналізувати освітні та професійні потреби та пріоритети розвитку; шукати вдосконалення методів організації роботи, тощо. Крім того, результати оцінки базуються на ряді управлінських рішень, пов'язаних з підбором і розстановкою персоналу, визначенням внеску кожного працівника в діяльність компанії, просуванням працівників по вертикалі та горизонталі, вдосконаленням структури, методів і способів управління персоналом, зміцненням адміністративних

органів, взаємовідносини між керівником і його підлеглими. Однак, при проведенні процесу оцінки персоналу можуть виникати такі проблеми як упередженість оцінки, незрозуміння працівниками необхідності проведення оцінки, при виборі методу оцінки орієнтація на “моду”, а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності підприємства, невірна інтерпретація отриманих результатів та інше. «Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як незастосування її на практиці», – вважає Балабанова Л.В. [2, с.145].

По-перше, слід зазначити, що єдиного універсального підходу, придатного для вирішення всієї комплексної задачі, пов'язаної з оцінкою персоналу, просто не існує. Для цього компанії розробляють плани оцінки або переймають типові методи та пропозиції подібних компаній [6]. Оцінка персоналу є невід'ємною частиною процесу відбору та розвитку талантів. В даний час існує два методи оцінки талантів: оцінювати кандидатів на вакантні посади; регулярне оцінювання співробітників організації. Вітчизняна та міжнародна практика оцінювання кандидатів на вакантні посади виділяє чотири напрями, які визначають зміст їх процедур, а саме: аналіз даних анкети; отримати довідки щодо працівника з попередніх місць роботи; проводити співбесіди; встановити випробувальний термін.

Поточне та періодичне оцінювання працівників здійснюється за двома напрямками: оцінка результатів роботи та факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів; аналіз динаміки продуктивності праці за певний період часу та динаміки різних умов, що впливають на результати [5]. Організаційна процедура підготовки оцінювання включає такі основні заходи: розробка методології оцінювання з урахуванням конкретних умов організації (за необхідності методологія може бути придбана); формування оціночної комісії за участю безпосереднього керівника працівника, який підлягає оцінюванню, фахівця вищого рівня та фахівця з відділу кадрів; визначати час і місце проведення оцінювання; встановлювати порядок оформлення результатів оцінювання; розглянути питання інформаційного забезпечення процесу оцінювання; консультуються з авторами методичних розробок членів комітету з оцінювання. Лінійний керівник є основною особою, яка бере участь у процесі оцінки



персоналу. Його обов'язок – забезпечити об'єктивність і вичерпність інформаційної бази, а також спілкуватися з працівником. Оцінка кандидата на вакансію базується виключно на точці зору його безпосереднього керівника [6].

Основним питанням будь-якої оцінки бізнесу є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей бізнесу. За кількістю показників їх можна умовно поділити на три групи: продуктивність праці; професійна поведінка; особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінювання є дві мети. По-перше, визначити, чи роблять співробітники добре чи погано і чому їхні функції та обов'язки. Такі цілі ставляться, коли діяльність бізнесу є стабільною, а обов'язки співробітників чіткими та стабільними. Другий – визначити можливості для співробітників в інших сферах діяльності, виходячи з цілей і перспектив компанії. Це відбувається, коли діяльність підприємства динамічна, а функції працівників нечіткі. Щоб оцінка була ефективною, вона повинна проводитися чітко та мотивовано та базуватися на основному змісті діяльності, який безпосередньо пов'язаний з результатами роботи та особистісними якостями робітника.

1. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк: ЛНТУ, 2010. С. 307–316.

2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 236с.

3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Кондор: 2005. 308 с.

4. Грішнова, О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: теорія та практика*. 2010. № 7. 50 с.

5. Данилюк, І.О. Теоретичні аспекти оцінки трудового потенціалу підприємства: економ. науки 2009. №1. 99 с.

6. Стахів, О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. Україна: аспекти праці. 2010. №1. 35 с.

## ОСНОВНІ МЕТОДИ З МІНІМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

**Ващук К.О.**- студентка групи Мен-33

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк  
Науковий керівник: **Хомюк Н. Л.** – д.е.н. завідувач кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У зв'язку із сучасною геополітичною нестабільністю підприємства перебувають під постійним впливом непередбачуваних викликів, що особливо посилюються у час військовий конфліктів, які у той чи інший період торкнулися різних частин світу, зокрема й України.

Згідно з дослідженням внаслідок військових дій 27 % українських компаній змушені були призупинити свою діяльність. Лише 17 % організацій продовжують працювати у звичному для них режимі [1].

Розглядаючи бізнес як ключовий елемент економіки, слід відзначити, що саме підприємства стають основними платниками податків, необхідних для соціальних виплат, підтримки ЗСУ та інших витрат держави. У таких умовах надзвичайно важливим стає аналіз вивчення різноманітних економічних видів ризиків та висвітлення стратегій їх мінімізації.

Одним із таких ризиків є нестабільність валютного курсу, що має суттєвий вплив на цінову політику товарів, визначаючи ефективність підприємства. Для зменшення даного впливу рекомендується використовувати хеджування для захисту від валютних коливань та укладати довгострокові договори на поставку за фіксованою ціною.

Обмеження на сировину та логістичні труднощі викликають дефіцит на іноземні ресурси та ускладнюють виробничі процеси загалом. Способи мінімізації включають постійне оновлення списку критичного імпорту, створення резервних запасів та диверсифікацію постачальників.

Для успішної адаптації до конкурентного ринкового середовища підприємствам, на думку З. Калініченка, необхідно ухвалювати обґрунтовані рішення щодо ризиків, спрямовані на створення конкурентних переваг, паралельно з ефективним управлінням. Для протидії кризовим явищам необхідно попередньо скласти систему управління ризиками, яка включала б уникнення непідтверджених ризиків, врахування лише допустимих ризиків, цілеспрямований

вплив на можливі ризики для їхньої мінімізації, а також їх диверсифікація. Для ефективного ризик-менеджменту підприємствам необхідно впроваджувати та опрацьовувати ефективні системи управління ризиками [2, с. 8].

В умовах військового стану, коли зниження доходів населення призводить до зменшення попиту, важливо також вдосконалити й фінансові показники підприємства. Для покращення ситуації управлінські ланки повинні орієнтуватись на розробку маркетингової програми, спрямованої на формування лояльності споживачів та пропозицій з певними бонусами. Разом з тим, створення більш гнучкої системи управління фінансами та бюджетування дозволить підприємствам швидше адаптуватися до будь-яких змін.

Партнерства та співпраця з іншими компаніями та галузями забезпечують взаємну підтримку та обмін ресурсами, зменшуючи вразливість окремих підприємств до економічних труднощів [3].

І ще одним не менш важливим елементом є інвестування в розвиток технологій, що спрямоване на автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів. Даний метод не тільки забезпечить ефективність використання ресурсів, але й зробить підприємство менш залежним від зовнішніх факторів. Усі вищезгадані стратегії визначають успішний шлях підприємства, забезпечуючи не лише фінансову стійкість, а й готовність до змін, що дозволяють ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та забезпечити стійкість в умовах нестабільності.

Загалом, важливо усвідомити те, що економічна стійкість підприємств є важливою складовою успіху країни. Активне управління економічними ризиками є стратегічною необхідністю, яка дозволяє підприємствам у досить не простих умовах не лише втриматись на ринку, але й розвиватись, будуючи міцний фундамент для майбутнього прогресу.

1. Голобородько Я. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. 2022. URL: <https://trans.info/ua/viy-na-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (дата звернення 12.11.2023)

2. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

3. Махова Г.В. Управління стратегічними партнерствами підприємств. *Формування ринкової економіки*. К.: КНЕУ, 2012. С. 521–529.

# **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХІДНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вікторська Анастасія**

**Ющишина Лариса**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м. Луцьк

У сучасних умовах ведення бізнесу дослідження системи управління дохідністю залишаються актуальними, так як дозволяють виявити причини, що ведуть до зниження доходів підприємства. Знання цих причин допомагає у прийнятті відповідних рішень та у виявленні шляхів для підвищення дохідності. Ефективна система управління дохідністю підприємства забезпечує його стабільний розвиток, прибутковість, підвищує конкурентоспроможність підприємства. Проте, проведені дослідження дозволяють констатувати, що основними перешкодами підвищення дохідності вітчизняних підприємств є проблеми пов'язані зі збутом (низькі ціни, відсутність ринків збуту тощо) та слабкість державної політики (відсутність дешевих кредитів на розвиток бізнесу) [1, с. 59].

Війна в Україні стала серйозною перешкодою для підвищення дохідності вітчизняних підприємств. Нестабільність у політичній та економічній сферах призводить до коливань курсів валют, зменшення споживчої платоспроможності та інших факторів, що негативно впливають на доходи підприємства. Для підтримки розвитку бізнесу в умовах війни, необхідні ефективні стратегії управління ризиками, постійний аналіз ринку та пошук альтернативних ринків і споживачів.

Визначення ефективності управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів та рівень капіталізації [2, с.103]. Адже ефективність системи управління дохідністю підприємства визначається такими факторами, як: чітке визначення стратегії досягнення дохідності; ідентифікація ключових показників дохідності, які відображають фінансову результативність підприємства; аналіз та контроль дохідності для вчасного виявлення проблеми та ухвалення необхідних рішення для їх вирішення; передові технології та

інструменти для збору, обробки та аналізу фінансової інформації; постійне вдосконалення за допомогою залучення нових ідей, практик та ринкових тенденцій. Це може включати проведення навчань та тренінгів для персоналу, виявлення й реалізацію нових можливостей для покращення дохідності.

Підвищення ефективності системи управління дохідністю підприємства означає впровадження та здійснення заходів, що спрямовані на збільшення доходів підприємства та оптимізацію його дохідності. Підприємство повинно розробляти чітку стратегію, яка включає в себе пошук нових можливостей для збільшення доходів та досягнення конкурентних переваг. Ефективні маркетингові та рекламні кампанії здатні залучати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажу. Також важливо аналізувати прибутки підприємства, щоб виявити можливості для їхнього збільшення. Сюди входить аналіз прибутковості різних товарів або послуг, вивчення цінової політики, аналіз націнок та знижок тощо. Оптимізація бізнес-процесів та раціоналізація витрат (ефективне управління запасами, використання технологій, що зменшують витрати, оптимізація робочих процесів тощо) теж підвищують дохідність підприємства. Підприємство має бути готовим до змін та інновацій (розробка нових товарів або послуг, застосування нових технологій, пошук нових ринків тощо) так само збільшує доходи. Інноваційні конкурентні переваги є стійкими до впливу зовнішнього середовища, яке є динамічним та непередбачуваним та їх значно важче повторити конкурентам, оскільки це вимагає на їх формування та розвиток [3, с.87]. Отже, до основних напрямів підвищення ефективності системи управління дохідністю підприємства пропонується віднести такі:

1) впровадження автоматизованих систем управління дохідністю, які дозволяють збирати та аналізувати дані з різних джерел. Це дозволить забезпечити швидкий та точний аналіз фінансової ситуації підприємства, виявити слабкі місця та знайти шляхи для покращення дохідності;

2) розвиток стратегій маркетингу та продажів. Підприємству варто активно працювати над пошуком нових клієнтів, розширенням асортименту товарів та послуг. Це можна досягнуто шляхом розвитку відповідних маркетингових стратегій та просування продукції на ринку;

3) ефективне управління витратами. Підприємство має знайти способи зниження витрат, зокрема, шляхом впровадження

енергоефективних технологій, оптимізації ланцюжка постачання та виготовлення, а також використанням раціонального режиму праці;

4) розробка і впровадження інноваційних рішень. Підприємство повинне працювати над розробкою нових продуктів та послуг, які будуть конкурентоспроможними на ринку і відповідатимуть потребам клієнтів;

5) підвищення кваліфікації персоналу. Персонал підприємства повинен мати необхідні знання та навички для ефективного управління дохідністю. Компанія може організовувати тренінги та навчання для своїх співробітників, а також розробляти програми стимулювання та мотивації;

б) встановлення ключових показників ефективності. Це можуть бути такі показники, як рентабельність, прибуток на одну одиницю витрат, витрати на рекламу та маркетинг тощо. Вимірювання цих показників дозволить стежити за ефективністю системи управління дохідністю та вживати заходи для її покращення.

Загалом, ефективність системи управління дохідністю підприємства залежить від комплексу заходів, спрямованих на досягнення дохідності та постійне вдосконалення їх роботи. Ці заходи повинні бути спрямовані на чіткість стратегії, ідентифікацію ключових показників, аналіз та контроль дохідності, використання передових технологій та інструментів, а також постійне вдосконалення.

1. Ющишина Л. О., Кузьма У. П. Комплексна оцінка ефективності системи підвищення дохідності підприємства. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 23-24 травня 2018 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2018. С.59–60.

2. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. Київ : НАУ, 2018. Вип. 5(67). С.100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17>

3. Люхіна В. Фактор інновацій при формуванні конкурентних переваг національної економіки. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу : тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.). Київ, 2023. С.86–88. URL : <http://surl.li/mxddr>

## АСОРТИМЕНТ ПОСЛУГ «НОВОЇ ПОШТИ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Волошин Андрій**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту  
**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

«Нова пошта» була заснована в Україні в 2000 р. із метою надання послуг у сфері логістики та доставки. Першочергово компанія фокусувалася на послугі експрес-доставки листів і посилок, але з часом її асортимент послуг значно розширився.

З роками «Нова пошта» розвивалася, стала однією з найбільших логістичних компаній в Україні та розширила свою географію обслуговування. Компанія активно вкладає в розвиток своєї інфраструктури, будуючи сортувальні центри, розвиваючи мережу відділень і терміналів, що дозволяє надавати більше послуг і підвищувати якість обслуговування.

В Україні компанія має найдоступнішу мережу для клієнтів: 9 300 відділень по всій Україні та 14 000 поштоматів, а кількість відправлень за 2022 р., попри повномасштабну війну, склала 315 млн посилок і вантажів. 30 грудня 2022 р. компанія відправила 1,9 млн відправлень за добу, і це стало новим рекордом «Нової пошти».

Група «Нова пошта», входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2022 р. група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 7,1 млрд грн податків і зборів – на 700 млн більше, ніж у довоєнному 2021 р. За 6 місяців 2023 р. обсяг сплачених групою компаній податків склав 5,1 млрд грн. Окрім того, Нова пошта – один із найбільших в Україні роботодавців, який працевлаштував 32 000 осіб [1].

У табл. 1 представлено основні послуги, які надає компанія.

Одними з найважливіших послуг є фінансові послуги. Їх забезпечує компанія «NovaPay». Компанія є лідером ринку внутрішніх грошових переказів з долею 46 %. «NovaPay» – небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та надає фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу. У 2021 р. «NovaPay» першою серед приватних небанківських

фінансових установ стала повноправним учасником міжнародних платіжних систем (МПС) Visa та MasterCard. Компанія має сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. Це підтверджує, що банківські дані користувачів надійно захищені під час здійснення ними платежів через систему «NovaPay». За даними НБУ, «NovaPay» є лідером серед систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами [2].

Таблиця 1

**Основні послуги, які надає компанія «Нова пошта»**

<b>Послуга</b>	<b>Характеристика</b>
Відправлення/Отримання у відділенні чи за адресою	Відправлення/отримання посилок у найближчому відділенні або виклик кур'єра за адресою
Безкоштовне зберігання	Послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні компанії 60 днів. За зберігання із 8-го календарного дня для всіх типів відправлень нараховується доплата.
Пакування	Послуга передбачає розміщення відправлення в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування, зберігання та захист.
Пере-адресування	Послуга передбачає зміну адреси доставки вже оформленого відправлення в межах одного населеного пункту або країни.
Легке повернення	Простий сервіс, який дозволяє вашому покупцю швидко та легко повернути вже отриманий товар, якщо він не підійшов йому з певних причин. Тариф послуги 0 гривень.
Пункт передачі	Послуга, яка дає змогу залишити посилку або особисті речі у відділенні чи поштоматі для тимчасового зберігання або подальшої передачі одержувачу.
Міжнародна доставка	Доставка відправлень у більш ніж 200 країн світу.
Мобільний додаток	Дозволить отримати швидкий доступ до інформації про відправлення: відстежити, викликати кур'єра, оплатити відправлення, створити ЕН самостійно, консультація та підтримка

Джерело: [1].

У табл. 2 представлено фінансові послуги, які надає компанія.



**Фінансові послуги, які надає компанія «NovaPay»**

<b>Послуга</b>	<b>Характеристика</b>
Грошовий переказ	Сплачувати післяплату за відправлення.
Посилка в кредит	Послуга, з якою можна оформити в кредит будь-який товар, що доставляється до Нової пошти з післяплатою.
Переказ «Миттєвий»	Послуга передбачає швидкий переказ грошових коштів у національній валюті фізичним особам.
Міжнародні перекази	Перекази Ria та Western Union, послуга дає змогу надсилати перекази за кордон та отримувати гроші з понад 200 країн.
Зняття готівки з карти та її поповнення	Послуга, яка дозволяє знімати грошові кошти з карти будь-якого банку.
Поповнення мобільного рахунку	Поповнення мобільного рахунку будь-якого оператора.
Комунальні платежі	Оплата комунальних платежів.

*Джерело: [2].*

Для бізнесу компанія пропонує:

- інтернет-еквайринг з сервісом «Надійна покупка»;
- реєстрові виплати – швидкий розрахунок з багатьма отримувачами;
- зарахування післяплати на рахунок;
- прийом торгової виручки у відділеннях Нової пошти;
- партнерські послуги у відділеннях: ідентифікація клієнта, підписання документів.

У квітні 2022 р. «Нова пошта Глобал» запровадила нову послугу «Речі з дому закордон», щоб допомогти 6 млн українцям, які евакуювалися в Європу, отримати власні речі з дому. Ця послуга дозволяє відправити посилку у 25 країн Європи зі знижками від 30 до 75 %. З перших днів війни «Нова пошта Глобал» почала доставляти міжнародну гуманітарну допомогу із усього світу: США, Франції, Німеччини, Туреччини, Польщі, Литви тощо. Щодня 80-100 20-тонних автівок доставляли продукти харчування, ліки, одяг та взуття, засоби гігієни [4].

7 жовтня 2022 р., компанія відкрила своє перше відділення у м. Варшаві (Польща). Станом на січень 2023 р., компанія вийшла на

ринок Польщі під брендом «Nova Post» та відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах: Краків, Люблін, Гданськ, Вроцлав, Познань, Лодзь та Ряшів. Мета – надати можливість українцям відправляти й отримувати посилки так само легко і зручно, як і вдома. Згідно планів, до кінця 2023 р. в країні буде працювати понад 50 відділень [3].

У лютому 2023 р. «Нова пошта» запрацювала у Литві. В червні відділення відкрилося в м. Прага (Чехія), компанія запустила роботу першого відділення в Румунії та вийшла на ринок Німеччини, відкрила перше відділення в Берліні.

6 жовтня 2023 р. «Нова пошта» запустила перше відділення у Словаччині та власну кур'єрську доставку. Словаччина стала шостою країною ЄС, де працює Nova Post Europe.

Найближчим часом планується відкриття у таких країнах: Угорщина, Італія, Франція та Австрія.

У 2014 р. компанія створила «Гуманітарну пошту», яка надала можливість благодійним фондам і волонтерським організаціям відправляти гуманітарні вантажі коштом Нової пошти. До початку повномасштабного вторгнення росії було доставлено майже 20 тис. т гуманітарних вантажів. Після 24 лютого 2022 р. «Гуманітарна пошта» трансформувалася в окремий гуманітарний напрям роботи «Нової пошти». За 2022 р. обсяг допомоги, доставку якої оплатила «Нова пошта», склав 22 073 тонн – це як вага 77 літаків «Мрія». За 6 місяців 2023 р. вже доставлено понад 13 тис. т. гуманітарної та іншої допомоги.

З початком широкомасштабного російського вторгнення в Україну у 2022 р., «Нова пошта» запустила напрямок – Humanitarian Nova Poshta, у рамках якого компанія власним коштом доставляє вантажі тим, хто перебуває у скруті та потребує допомоги.

З перших днів війни компанія включилася в допомогу країні, створила та допомагає евакуювати бізнес у відносно безпечні регіони країни – зі сходу на захід. Також «Нова пошта» разом із Дія.Бізнес започаткувала та впровадила програму евакуації бізнесу з гарячих регіонів у спокійні міста країни і щотижня перевозить нові компанії.

1 червня 2023 р. разом із фондом «Повернись живим» був розпочатий збір на модернізацію зв'язку та розгортання у силах ППО рухомих командних пунктів. Проект «Запакуй небо – прокачай ППО» допоможе нашим воїнам реагувати на небезпеку не за хвилини, а за лічені секунди.

Також, в червні 2023 р., компанія безкоштовно доставляла гуманітарну допомогу людям, які постраждали внаслідок підриву Каховської ГЕС окупаційними військами. За 4 дні українці принесли у відділення «Нової пошти» 50 тис. посилок для постраждалих від підриву Каховської ГЕС. Це 1 500 т гуманітарної допомоги [1].

Отже, «Нова пошта» – це українська компанія, яка була заснована в 2000 р. та розвинулася в одну з найбільших логістичних компаній в Україні. Вона надає широкий спектр послуг у сфері доставки та логістики.

Компанія активно розширює свою географію обслуговування, вийшовши на ринки інших країн, таких як Польща, Чехія, Румунія, Німеччина, Литва, та Литва. Це свідчить про амбіційні плани компанії щодо розвитку за межами України.

«Нова пошта» активно займається гуманітарною діяльністю та надає допомогу тим, хто перебуває у скруті, зокрема в умовах війни. Компанія доставляє гуманітарну допомогу з усього світу й активно допомагає евакуювати бізнес і людей з гарячих регіонів.

«Нова пошта» є лідером у внутрішніх грошових переказах і надає фінансові послуги через компанію «NovaPay». Компанія також є великим платником податків в Україні та надає робочі місця для тисяч працівників.

У цілому, «Нова Пошта» є важливою компанією в Україні, яка не лише надає послуги логістики та доставки, але і активно сприяє гуманітарним та соціальним ініціативам, що робить її значущим гравцем у суспільному та бізнесовому житті країни.

1. *Нова пошта*: офіційний веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/>
2. *NovaPay*: офіційний веб-сайт. URL: <https://novapay.ua/>
3. *Nova Post*: веб-сайт. URL: <https://novapost.com/>
4. *Нова пошта Глобал*: офіційний веб-сайт. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/>

## **МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Гаврилюк Юрій**, магістрант

**Черчик Лариса**, д. е. н., професор  
ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Мотивація персоналу – одна з класичних функцій менеджменту організацій. Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і практичне значення. Від того, як відноситься працівник до своєї роботи, якими мотивами керується, залежить її результат. Тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації діяльності дає змогу виробити ефективну політику соціально-трудова відносин, створити умови ефективної праці, націленої як на задоволення власних інтересів і потреб, так і цілей розвитку організації [1, 2].

Проте в закладах охорони здоров'я традиційно розглядають і застосовують на практиці матеріальну мотивацію, що пов'язано з оплатою праці та преміюванням за результатами роботи, статусну мотивацію, основними інструментами якої є управління кар'єрою, та трудова мотивація, що найчастіше проявляється в створенні комфортних умов праці [1].

На нашу думку, така практика суттєво знижує ефективність менеджменту персоналу і скоріше може демотивувати працівників. Тому вважаємо за доцільне суттєво розширити інструменти та методи мотивації персоналу закладів охорони, використавши процесно-функціональний підхід, що є завданням цього дослідження.

Сутність процесно-функціонального підходу в нашому дослідженні полягає у визначенні мотиваційної складової в усіх загальних та специфічних функціях менеджменту персоналу і урахуванні при формуванні політики мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. Зазначені функції можна розглядати як підсистеми загальної системи менеджменту персоналу, оскільки вони є її частинами, що виконують певні завдання, працюють автономно, але спрямовані на вирішення загальної мети. Склад функціональних підсистем унікальний для кожної організації, оскільки має враховувати її специфіку. Охарактеризуємо основні з них з акцентуванням уваги на мотиваційній складовій.

Підсистема загального та лінійного керівництва забезпечує управління організацією загалом. Персонально – це керівники топ-рівня та завідувачі структурних підрозділів закладів охорони здоров'я.

Мотивуюча роль підсистеми полягає не лише в тому, що вони виробляють та провадять кадрову політику, корпоративну культуру, але їх поведінка, відношення до підлеглих формує відповідний соціально-психологічний клімат, в якому повсякчас взаємодіють усі працівники.

Підсистема планування та маркетингу персоналу найперше пов'язана з розробкою стратегії та політики управління персоналом, формуванням вимог до працівників на етапі відбору та прийняття на роботу, забезпечення оптимальної структури персоналу відділень. Важливість мотиваційної складової – у вимогах і кадровому плануванні.

Підсистема найму та обліку персоналу – це не лише наймання персоналу, організація співбесід, але й прозорість оцінки, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, що демонструє можливості отримати визнання, кваліфікаційного просування, кар'єрного розвитку.

Підсистема трудових відносин найбільше відповідає такому виду мотивації як трудова. Аналіз та регулювання групових і особистих відносин, відносин керівник-підлеглий, управління конфліктами, дотримання норм і правил корпоративної культури, управління стабільністю колективу безпосередньо стосуються формування сприятливого соціально-психологічного клімату та задоволеності роботою.

Підсистема використання персоналу передбачає розстановку персоналу, регламентування діяльності, контроль за трудовою дисципліною. Тут поєднується трудова та статусна види мотивації, оскільки підсистема включає формування умов для розвитку та просування, зайняття більш статусних посад, відповідність змісту, складності та інтенсивності роботи посаді тощо.

Підсистема управління умовами праці найбільшою мірою відображає трудову мотивацію, оскільки включає дотримання вимог психофізіології праці, ергономіки, охорона праці і техніки безпеки, що в сукупності формують сприятливе матеріальне середовище для діяльності.

Підсистема розвитку персоналу націлена найперше на статусну мотивацію як вертикального, так і горизонтального типу. Для системи мотивації персоналу закладів охорони здоров'я це вкрай важливо, оскільки передбачено особливостями атестації, оцінки персоналу в міжатестаційний період. Статусність полягає у визнанні, скажімо лікаря як професіонала високого рівня, що забезпечить потік

пацієнтів, а за нинішніх умов – гроші йдуть за пацієнтом, це визначатиме і рівень оплати праці лікаря і фінансові надходження в лікарню. Водночас – це умови для зарахування в кадровий резерв, розвитку кар'єри і службово-професійного просування.

Підсистема адаптації має визначальну мотивуючу роль для становлення як повноправного члена колективу та професіонала нового працівника, оскільки покликана сприяти його пристосуванню до соціально-психологічних, побутових, організаційно-технічних особливостей діяльності, успішному професійному становленню працівника.

Підсистема оплати праці персоналу полягає в розробці ефективних систем оплати праці, участі персоналу в розподілі прибутку, урахуванні персонального вкладу в загальний результат діяльності.

Підсистема соціального розвитку дуже важлива в сьгоднішніх реаліях, коли багато фахівців сфери охорони здоров'я залишилися без житла, нормальних умов для роботи та життєдіяльності. Тому житлово-побутове обслуговуванням, забезпечення дитячими установами, організація соціального страхування може стати основною мотивуючою силою для внутрішньо переміщених осіб та молодих сімей.

Підсистема правового та інформаційного забезпечення – це складові, які формують безпекові аспекти та можливість приймати активну участь в роботі закладу охорони здоров'я.

Підсистема організації праці тісно пов'язана з підсистемою розвитку оргструктур управління, оскільки оптимальна організаційна структура дозволяє забезпечити оптимальний розподіл обов'язків та умови для їх ефективного виконання.

На нашу думку, такий підхід дозволить системно, в контексті кожної складової менеджменту персоналу, формувати такі стимули, які обов'язково переростуть в мотиви для більшості працівників сфери охорони здоров'я, що проявлятиметься в такому: зниження ієрархічності у відносинах керівник-підлеглий, більша орієнтація на горизонтальні зв'язки; зростання ролі самоменеджменту, створення умови для ініціативи, творчого підходу до роботи; підвищення ефективності командної роботи.

Гордєєва, С. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації. *Економіка та бізнес: теорія та практика*. 2020. № 11-1 (69). С. 226-229.

Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.

# **ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Герасимчук Олександра**

*Науковий керівник:* к. е. н., доцент кафедри менеджменту

**Волинець Ірина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Чітке розуміння та врахування складових системи фінансового менеджменту підприємства дозволяють забезпечити оптимальне використання фінансових ресурсів та ефективно управління фінансовою стійкістю підприємства.

Так, розглянемо детальніше сутність поняття «фінансовий менеджмент». Фінансовий менеджмент – саморегулююча фінансова система на рівні комерційної організації, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і її функціонування направлене на досягнення загальних цілей управління підприємством [1].

Основні складові фінансового менеджменту підприємства включають в себе рівні, систему забезпечення, методи, важелі, інструменти, принципи та функції.

Що стосується рівнів, то вони поділяються на:

- міжнародний;
- національний;
- ринковий;
- галузевий;
- локальний;
- внутрішній;
- відомчий [2].

Методами фінансового менеджменту є формування інформаційної бази; фінансове планування; фінансове прогнозування; бюджетування; фінансовий аналіз; оцінка інвестиційних проектів; оцінка ризиків; оптимізація; фінансове регулювання; амортизація, хеджування, рангування, диверсифікація [2].

До важелів фінансового менеджменту включаються проценти; дисконти; ліцензії; сертифікати; стандарти; дивіденди [2].

Серед інструментів фінансового менеджменту варто виділити ставки податків; ціни; пільги; санкції; фінансові показники; фінансові коефіцієнти [2].

Принципи фінансового менеджменту включають такі:

– інтегрованість передбачає поєднання всіх аспектів фінансового управління організації у єдину систему, що сприяє досягненню поставлених фінансових цілей;

– комплексність відображає потребу у розгляді фінансової діяльності компанії як системи, що включає в себе різні взаємозв'язані складові;

– оперативність полягає в тому, щоб приймати швидкі та точні фінансові рішення, вживати відповідних заходів та підтримувати фінансову стабільність організації шляхом постійного моніторингу ситуації і прийняття вчасних корекційних заходів;

– динамічність означає, що фінансовий менеджмент повинен спрямовуватися на постійне вдосконалення і адаптацію до змін в економічному середовищі і внутрішніх умов підприємства;

– безперервність – це постійне відстеження, контроль та оновлення фінансової ситуації підприємства з метою забезпечення його стабільності та успішності;

– узгодженість з іншими економічними процесами: фінансові рішення повинні бути спрямовані на досягнення загальних цілей організації, а також повинні бути залежними від діяльності та потреб інших підрозділів організації [2].

Відповідно, функціями фінансового менеджменту є: планування; стимулювання; координування; аналіз; прогнозування; контроль [2].

Аналіз складових системи фінансового менеджменту має відбуватися на постійній основі з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Регулярне оновлення фінансових стратегій, періодичний аналіз фінансових показників та вироблення оптимальних рішень є ключовими етапами у процесі фінансового управління. Постійний моніторинг дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми та ризики, а також адаптувати стратегії до нових умов.

Крім того, важливо брати до уваги елементи фінансового управління. Їх врахування є критичним аспектом ефективного керівництва організацією. Фінансове управління надає керівництву необхідні інструменти та підходи для ефективного розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів. Елементи фінансового управління, такі як бюджетування, аналіз фінансової звітності, стратегічне планування та контроль витрат, дозволяють забезпечити фінансову стабільність та плановану ефективність. Також



воно визначає важливість прозорості та відповідальності перед всіма стейкхолдерами. Такими елементами є:

1) фінансове планування: складання перспективних і поточних фінансових планів, формування моделі фінансового управління;

2) управління грошовими потоками: аналіз вхідних і вихідних грошових потоків за видами діяльності, визначення часової вартості грошей;

3) управління активами: показники фінансування оборотних і необоротних активів, методи оцінювання активів, управління ліквідністю активів;

4) управління фінансовими результатами: джерела доходів, способи оптимізації витрат, показники операційного аналізу в управлінні фінансовими результатами;

5) управління фінансовими ризиками: ідентифікація ризиків, оцінювання рівня ризику, вибір політики та інструменти управління ризиками;

6) управління інвестиціями: особливості управління інвестиційними ресурсами, оцінювання реальних інвестиційних проєктів, формування інвестиційного портфеля;

8) оцінювання фінансової привабливості: аналіз фінансової звітності, діагностика фінансового стану, оцінка фінансових результатів господарської діяльності [3].

Отже, врахування основних складових фінансового менеджменту підприємства сприяє впорядкуванню фінансової стратегії та оптимізації використання ресурсів. Цей підхід дозволяє забезпечити ефективне планування і контроль за фінансами, максимізувати доходи та мінімізувати витрати.

1. Осадчук Ю. М., Фертюк С. В. Необхідність фінансового менеджменту як складової ефективної системи управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 5. С. 124–132.

2. Азаренкова Г. М., Балясна Ю. С., Доценко Т. О., Ковальова А. І. Система забезпечення фінансового менеджменту в Україні: сучасні аспекти. *Ефективна економіка*. 2010. Вип. 8. С. 42–51.

3. Крупка М. І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

## **ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ПРОЦЕС**

**Герасимчук Юлія** – здобувач освіти

*Науковий керівник:* к. е. н., доцент кафедри менеджменту

**Ющишина Лариса**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень є ключовим елементом ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей організації. Визначення правильного напрямку для підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень дозволяє враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес. Ефективні управлінські рішення сприяють оптимізації виробничих процесів, збільшенню конкурентоспроможності, а також врахуванню інновацій та змін у ринкових умовах. Завдяки цьому процесу, підприємство може гнучко реагувати на виклики та забезпечувати сталість у динамічному бізнес-середовищі, сприяючи його тривалому успіху.

Беседовський О.М. визначає управлінське рішення, як результат вибору, який являє собою розпорядження до управлінських дій у рамках цілей і задач підприємства; це результат стадії прийняття управлінського рішення, як складова процесу прийняття управлінського рішення [1].

Фатхутдінов Р. А. вважає, що управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [1].

Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. трактують управлінське рішення, як процес вибору суб'єктом прийняття рішення (індивідуальним чи груповим) на основі формалізації проблемної ситуації, акту складання сукупності альтернатив та критеріїв оцінки їх ефективного вирішення і визначення впливових факторів його реалізації й оцінку реалізації з застосуванням методів контролю виконання й оцінки наслідків [1].

Управлінське рішення виконує такі основні функції: забезпечувальна, що полягає у визначенні способів та шляхів необхідних для реалізації створених завдань; скеровуюча, яка розробляється безпосередньо виходячи зі стратегії довгострокового

розвитку; координуюча – визначає учасників та узгодження всіх дій з наміченими цілями; мобілізуюча має можливість забезпечувати активізацію всіх учасників для досягнення поставлених перед ними цілей [2].

Визначення функцій управлінських рішень допомагає з'ясувати призначення та завдання керівництва, визначає напрямки розвитку підприємства. Чітке розуміння функцій управлінських рішень дозволяє ефективно впроваджувати стратегічні плани, визначати пріоритети та розподіляти ресурси.

Розглянемо детальніше традиційну схему розроблення та реалізації управлінських рішень:

1) виявлення проблемної ситуації і постановка цілі (визначення цілі рішення, критеріїв оцінки результатів рішення);

2) збір інформації та виявлення обмежень (вивчення суті питання та умов для ефективного рішення);

3) розроблення альтернативних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту (розроблення й оцінка альтернативних варіантів, вибір оптимального рішення за заданими критеріями);

4) організація виконання прийнятого рішення (оформлення наказу чи розпорядження, плану і термінів реалізації рішення, призначення відповідальних осіб, проведення інструктажу);

5) контроль виконання рішення (попередження відхилень та зривів виконання рішення, можливість прийняття нового рішення [3].

Схема розроблення та реалізації управлінських рішень дозволяє створювати чіткий механізм для ідентифікації проблем, визначення можливих варіантів вирішення та ефективного впровадження обраних стратегій. Вона сприяє взаємодії між різними рівнями управління, забезпечуючи єдність бізнес-процесів та вирішення конфліктів інтересів. Крім того, вона дозволяє систематизувати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що важливо у сучасному швидкозмінному світі.

Крім того, варто врахувати те, що управлінські рішення повинні бути:

1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського

рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;

4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання [4].

Врахування основних вимог до управлінських рішень виступає необхідною умовою для стійкого та успішного розвитку будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Отже, процес прийняття та реалізації управлінських рішень – це послідовний комплекс дій, який виконує керівник організації або команди для вирішення проблеми або досягнення поставленої мети. Забезпечення ефективності цього процесу є визначальним аспектом успішного управління та досягнення стратегічних цілей організації. Процес прийняття управлінських рішень може бути багатоетапним і комплексним, включаючи розгляд різних варіантів і врахування необхідних ресурсів. Ключовими елементами успішного прийняття рішень є аналітичні здібності, лідерські якості, здатність до критичного мислення і врахування ризиків. Все це є важливою передумовою для підтримання конкурентоспроможності, сталого розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Ущатовський К.В., Костін Ю.Д. Сутність прийняття рішень у кадровому менеджменті підприємства та їх класифікація. *Економічні науки*. 2010. Вип. 5. С. 214–220.

2. Яремко І.І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Грааль науки*. 2021. Вип. 7. С. 57–61.

3. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201–204.

4. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 3. С. 56–62.

# НЕОБХІДНІСТЬ ФОРМУВАННЯ Й ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Гідзун Володимир

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

В умовах ринкової економіки діяльність будь-якого комерційного суб'єкта пов'язана з невизначеністю, зміною економічного середовища, політичною та соціальною нестабільністю, тому ризики існують завжди.

Управління ризиками є важливим елементом управління бізнесом. Від ефективності управління ризиками залежить рівень розвитку та конкурентна позиція суб'єкта господарювання.

Формування системи ризикозахищеності підприємства - це процес розробки та впровадження набору заходів і стратегій, які допоможуть підприємству зменшити можливість виникнення ризиків і забезпечити швидке та ефективне врегулювання негативних ситуацій.

Серед важливих аспектів впровадження системи ризик-менеджменту є такі:

- зменшення фінансових втрат. Система ризик-менеджменту допомагає організації ідентифікувати потенційні ризики і приймати відповідні заходи для їх запобігання;

- підвищення ефективності та продуктивності. Впровадження системи ризик-менеджменту сприятиме ідентифікації потенційних ризиків та виявленню можливостей для покращення бізнес-процесів;

- забезпечення безпеки працівників, що проявляється у виявленні потенційних ризиків для безпеки та здоров'я працівників та прийнятті відповідних заходів для їх запобігання;

- створення умов для стабільності бізнесу, що допомагає виявляти, аналізувати та контролювати ризики, що можуть вплинути на діяльність організації. Це дозволяє запобігти можливим кризовим ситуаціям та зміцнити стійкість бізнесу;

- забезпечення конкурентної переваги. Організації, що мають систему ризик-менеджменту, зазвичай краще підготовлені до непередбачуваних ситуацій та збільшують свою здатність до адаптації до нових умов.

На нашу думку, основними кроками у формуванні системи ризикозахищеності підприємства є такі.

1. Ідентифікація ризиків: визначення потенційних небезпек та негативних факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це можуть бути такі ризики як економічні, фінансові, операційні, правові, технологічні тощо.

2. Оцінка ризиків: визначення ймовірності виникнення кожного ризику та оцінка його потенційних наслідків. Це допоможе підприємству визначити, які ризики потребують найбільшої уваги та якими можливими шляхами можна зменшити їх вплив.

3. Розробка стратегій ризикозахищеності: розробка та впровадження набору заходів, спрямованих на зниження ризиків або їх прийняття. Це може включати такі дії, як страхування, диверсифікація портфелю, забезпечення резервними фондами чи створення кризових планів.

4. Впровадження системи моніторингу та контролю: створення механізмів для проактивного виявлення ризиків та оперативного реагування на них. Це включає постійне відстеження ризиків, оновлення стратегій ризикозахищеності та оцінку їх ефективності.

5. Постійне вдосконалення системи: оновлення та адаптація системи ризикозахищеності відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це допоможе забезпечити сталу реакцію на нові ризики та забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах змін.

Обов'язкова умова дієвої системи ризик-менеджменту – дотримання певних принципів, основні з яких такі: усвідомлення прийняття ризиків; особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; колегіальність і демократизм у групі спеціалістів, котрі займаються проблемами ризику; коректне формулювання мети управління ризиками та можливість впливу на ті характеристики ризиків, які сприяють досягненню мети; об'єктивність, достовірність, повнота й надійність інформації; охоплення управління ризиком усіх горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів підприємства, органічний зв'язок усіх управлінських елементів підприємницького ризику (системний підхід); незалежність управління окремими ризиками; зіставленість рівня ризиків, що приймаються, із рівнем дохідності підприємства та його фінансовими можливостями; мінімізація спектра можливих ризиків і ступінь їх впливу; швидка реакція суб'єкта господарювання на внутрішні та зовнішні зміни, які виражаються в реалізації ризику; урахування фактора часу в

управлінні ризиками; мінімізація витрат на організацію й здійснення ризик-менеджменту; інноваційний підхід до управління ризиками [1].

Система ризикозахищеності охоплює фінансову, інвестиційну, основну, надзвичайну, управлінську та інші підсистеми діяльності [2]. Коли мова йде про захист від ризиків для фінансової діяльності компанії, це в основному стосується управління ризиками фінансової стабільності компанії. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що вкладені в підприємницьку діяльність ресурси повинні повертатися за рахунок діяльності, а отриманий прибуток повинен забезпечувати самофінансування підприємства і незалежність від зовнішніх запозичень. Фінансова стабільність – стан активів компанії, що гарантує її постійну платоспроможність.

Особливе місце в управлінні ризиками займає захист від ризиків інвестиційної діяльності. Інвестиційна діяльність супроводжується особливими ризиками, а управління ризиками підвищує привабливість інвестицій. Ризикозахищеність основної діяльності включає захист збутової діяльності компанії, що залежить від вибору та реалізації маркетингової стратегії компанії, тобто вибору цільових сегментів ринку, організації маркетингових досліджень, ціноутворення та реалізація маркетингових стратегій.

Захист від ризиків надзвичайної діяльності може бути досягнутий за допомогою таких методів управління ризиками як передача ризиків, наприклад передача ризиків страховим компаніям і сплата страхових премій, або передача частини ризиків партнерам по проекту і передача частини прибутку від реалізації проекту.

Захист від ризиків для управлінської діяльності також дуже важливий. Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику [2].

У цілому, формування системи ризикозахищеності підприємства передбачає комплексний підхід та постійну увагу до ризиків та їх управління. Це допоможе підприємству знизити негативні наслідки ризиків та забезпечити стабільне та успішне функціонування.

1. Горова К. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : конспект лекцій. Х. : [б. в.], 2011. 82 с.

2. Артищук І. В. Управління ризикозахищеністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2011. Вип. 21.5. с. 153-159.

## **ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**Глуцук Олена,**

Науковий керівник: д.е.н., професор **Черчик Лариса**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Виклики сучасного соціально-економічного становища в Україні негативно впливають на рівень мотивації працівників. Стрес від пандемії, а згодом і війна, вимагають від роботодавців, керівників на всіх рівнях та фахівців з управління персоналом відповідних заходів для забезпечення таких умов праці, які б не призводили до ще більшої демотивації співробітників. Це стосується не лише застосування технологій та інструментів для керування стресом на робочому місці, але й створення сприятливого соціально-психологічного середовища в організаціях. Адже набагато приємніше працювати в колективі де панує взаєморозуміння, повага, підтримка один одного, відчуття комфорту та впевненості. Таким чином, актуальність даної проблеми зумовлена тими складними викликами, з якими сьогодні зіштовхуються працівники в Україні. Тому важливо, щоб роботодавці та керівники звертали належну увагу на створення сприятливого соціально-психологічного середовища, що допомогло б зменшити вплив стресу та підтримували високий рівень мотивації серед персоналу [1].

Мотивація персоналу є складним процесом, оскільки вимагає розуміння потреб та бажань кожного працівника, а також врахування контексту та умов, в яких вони працюють. Однією з причин демотивації є соціально-психологічні аспекти.

Соціально-психологічне середовище – це поняття, яке описує соціальні та психологічні умови, в яких взаємодіють та функціонують індивіди, групи та спільноти. Неприятливе соціально-психологічне середовище характеризується: переважанням пригнічених настроїв, песимізму та агресивності, що призводить до конфліктів, антипатій між співробітниками та створення атмосфери суперництва. Також відзначається відсутність норм рівності та справедливості, зневажливе ставлення до менш сильних членів колективу, глузування над новачками та негативне сприйняття принциповості, чесності та працьовитості співробітників. Пасивність та байдужість



співробітників ускладнюють процес об'єднання для спільної мети, а заздрість та невдоволення успіхами або невдачами окремих працівників сприяють розколам у колективі. Нездатність об'єднуватися в складних ситуаціях, сварки та взаємні звинувачення, а також закритість колективу від зовнішнього світу, поглиблюють негативний вплив на внутрішні відносини та ефективність роботи колективу, а разом з тим де мотивують працівника [2].

Позитивне соціально-психологічне середовище можна охарактеризувати як стан колективу, групи або спільноти, що характеризується сприятливими та підтримуючими взаєминами між учасниками, сприяє взаєморозумінню, співпраці та підтримці. В такому середовищі сприятлива атмосфера сприяє зростанню мотивації працівників, підвищенню їхньої продуктивності, створенню відчуття комфорту та впевненості, що сприяє покращенню загальної робочої атмосфери та досягненню організаційних цілей.

Основні умови, що необхідні для успішного формування сприятливого середовища на підприємстві. Охарактеризуємо основні.

1. Створення комунікативної відкритості. Забезпечення можливостей для співробітників висловлювати свої думки, ідеї, турботи та пропозиції, а також для керівництва чітко та відкрито комунікувати стратегічні цілі, плани та завдання організації. Це може бути досягнуто через проведення регулярних нарад, зборів або відкритих форумів, де кожен працівник має можливість висловити свою думку чи пропозицію.

2. Підтримка розвитку та самореалізації. Передбачає створення сприятливих умов для професійного зростання та особистісного розвитку працівників. Це може включати організацію різноманітних тренінгів, семінарів, лекцій з питань, що стосуються професійних навичок, новітніх технологій, лідерства, комунікаційних навичок, ментального здоров'я, стресостійкості тощо. Такі заходи демонструють зобов'язання організації до постійного навчання, розвитку свого персоналу, підтримання ментального та психічного здоров'я, що сприяє формуванню позитивного середовища та збільшенню мотивації працівників.

3. Створення сприятливої атмосфери. Ряд заходів, які включають організацію зручних та ергономічних робочих місць, використання сучасного обладнання та технологій, створення безпечного для життя та здоров'я місця праці. Також створення ефективної системи

управління робочим часом для забезпечення балансу між робочим та особистим життям співробітників.

4. Визнання та пошана є важливим елементом мотивації працівників, оскільки допомагає зміцнити відчуття цінності, впевненості та задоволення від власної праці. Нагородження за високі результати, досягнення цілей або успішне виконання проєктів, фінансові премії, подяки, похвальні листи, преміальні та інші форми визнання, які демонструють важливість та цінність внеску кожного співробітника у загальний успіх організації. Похвала допомагає підлеглому розуміти його внесок у команду та організацію, що може збільшити його самооцінку та самовизначення. Це може позитивно вплинути на загальне самопочуття та задоволення від роботи.

Слід пам'ятати, що будь-яка реальна взаємодія людей – складне соціально-психологічне явище, в якому проявляються і конфліктні, і коопераційні тенденції [3].

У результаті дослідження описані позитивні та несприятливі фактори соціально-психологічного середовища які можуть мотивувати, або навпаки демотивувати персонал. Також наведені основні умови, що необхідні для успішного формування сприятливого середовища на підприємстві. Саме успішне формування позитивного соціально-психологічного середовища на підприємстві залежить від ключової роботи менеджера. Посилення комунікації, підтримки та визнання досягнень сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, їхньої прив'язаності до компанії та підвищенню продуктивності. Активна участь менеджера у створенні позитивної робочої атмосфери сприяє не лише підвищенню мотивації персоналу, але й забезпечує стабільність та ефективність роботи організації.

1. Галайда Т. О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 78-84.

2. Данилюк З. Л. Царук І.М. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 5 лист. 2021 р. Житомир, 2021. С. 152.

3. Слюсаревський М. М. Інститут соціальної та політичної психології: підручник / За ред. М. М. Слюсаревського. Київ, 2017. С. 161.

## НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Гніровська Аліна

Науковий керівник: **Черчик Лариса** – д. е. н., професор кафедри менеджменту ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Входження України в європейський та світовий простір вимагає високого рівня корпоративної культури будь-якого підприємства з яскраво вираженою орієнтацією на майбутнє. Саме система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників, яка виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у конкретній організації, і становить корпоративну культуру підприємства. Її також варто розглядати як спосіб і засіб створення організації, яка здатна самостійно розвиватися. Метою корпоративної культури є забезпечення високої дохідності підприємства, яка досягається шляхом максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісної діяльності організації [1-4].

Сьогодні варто розглядати корпоративну культуру ще й в умовах невизначеності. Так як адаптація підприємств до умов, що постійно змінюються, а саме, робота в умовах карантину COVID 19, в умовах воєнного стану, є одним з найголовніших завдань забезпечення їх стійкого розвитку. Також в Україні невизначеність середовища господарювання виникає насамперед внаслідок розвитку трансформаційних процесів, реструктуризації економіки. Для підприємств ці процеси не лише ускладнюють умови їх функціонування, але й вимагають використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, які врахували б максимальну кількість факторів, що виникають завдяки впливу невизначеності.

В процесі дослідження нами виявлено важливі актуальні напрями щодо удосконалення окремих складових корпоративної культури.

1. Для вирішення проблеми нестабільної робочої атмосфери та покращення корпоративної культури в організації можуть бути застосовані наступні шляхи:

- зміцнення комунікації: розробка ефективних каналів комунікації в організації, які сприятимуть відкритому обміну інформацією та взаєморозумінню. Важливо створити платформи для вільного обговорення проблем, ідей та поглядів, що сприятиме

створенню сприятливої робочої атмосфери;

- підтримка лідерства: розвиток лідерських якостей у керівництва організації є важливим елементом побудови стабільної робочої атмосфери. Лідери повинні бути прикладом відповідальності, етичності та взаємовідносин у роботі зі співробітниками;

- розвиток командної співпраці: зміцнення командної співпраці та побудова довіри між співробітниками сприятимуть створенню стабільної робочої атмосфери. Необхідно заохочувати спільні проекти, взаємодопомогу та взаємопідтримку між колегами;

- забезпечення розвитку та навчання: розвиток співробітників та надання можливостей для навчання і професійного зростання сприятимуть покращенню робочої атмосфери. Інвестування в навчальні програми, тренінги та розвиток навичок допоможуть співробітникам відчувати себе цінними та розвиватися в організації;

- визнання та заохочення: відзначення досягнень співробітників, надання позитивного фідбеку та створення системи винагород допоможуть підтримати мотивацію та задоволення роботою, що вплине на стабільність робочої атмосфери.

2. Створення системи внутрішнього навчання в компанії може включати наступні кроки:

- визначення цілей та потреб: необхідно встановити цілі, які компанія хоче досягти з впровадженням системи внутрішнього навчання. Врахувати потреби компанії загалом та її співробітників, а також стратегічні напрямки розвитку;

- аналіз компетенцій: оцінити компетенції та знання, які вже присутні у нашій команді. Визначити прогалини та слабкі місця, які потребують покращення;

- розробка навчальних програм: спланувати навчальні програми та курси, які відповідають потребам компанії і співробітників. Врахувати стратегічні пріоритети, ключові компетенції та навички, необхідні для досягнення успіху в організації;

- внутрішні тренери або зовнішні постачальники: вирішити, чи бажає ви компанія власних співробітників, щоб вони стали внутрішніми тренерами, або залучити зовнішніх постачальників навчальних послуг. Обидва варіанти мають свої переваги, і можна комбінувати їх для досягнення найкращих результатів;

- розробка матеріалів навчання: створити навчальні матеріали, які відповідають цілям та програмам навчання. Це можуть бути презентації, навчальні посібники, відеоуроки або інтерактивні модулі,

залежно від потреб і можливостей компанії;

- впровадження навчання: організувати навчальні заходи, включаючи тренінги, семінари, вебінари або інші формати, які підходять для нашої компанії. Забезпечити доступ до навчальних матеріалів та інструментів, інтегрувати навчання в щоденну роботу співробітників;

- відстеження прогресу та оцінка результатів: постійно відстежувати прогрес співробітників у навчанні. Здійснювати оцінку результатів, проводити тестування або оцінювати виконання завдань для перевірки засвоєння матеріалу;

- постійне вдосконалення: вчитися на отриманих відгуках та використовувати результати аналізу для вдосконалення системи внутрішнього навчання. Вносити зміни у програми, матеріали та підходи, щоб підтримувати їх актуальність та ефективність.

3. Вирішення проблеми порушення етичних норм на підприємстві вимагає систематичного підходу та ряду заходів. Ось кілька можливих шляхів вирішення цієї проблеми:

- встановлення чітких етичних стандартів: розробити кодекс поведінки або етичні положення, які встановлюють очікування щодо поведінки співробітників на підприємстві. Включити в них важливі аспекти, такі як інтереси клієнтів, конфіденційність інформації, уникнення конфлікту інтересів тощо;

- забезпечення освіти та навчання: запровадити програми навчання з етики та професійної поведінки для всіх співробітників. Це може включати тренінги, семінари, вебінари або онлайн-курси, спрямовані на підвищення свідомості і розуміння етичних принципів;

- створення механізмів звітності: розробити процедури для звітування про порушення етичних норм. Забезпечити анонімність та захист співробітників, які повідомляють про можливі порушення. Поставити вищих керівників або комітет, що відповідає за розгляд звітів і прийняття необхідних заходів;

- приклад керівництва: керівники повинні стати прикладом етичної поведінки і дотримуватися встановлених стандартів. Вони повинні виявляти інтегритет, чесність та професіоналізм у своїй роботі і взаєминах зі співробітниками;

- зміцнення комунікації: забезпечити відкритість та прозорість в комунікації на підприємстві. Сприяти діалогу, де співробітники можуть висловлювати свої думки та стурбованість щодо етичних питань. Забезпечувати можливість для спілкування з керівництвом та

отримання консультацій;

- застосування санкцій: встановити механізми для розгляду порушень етичних норм та належного накладання санкцій. Це може включати дисциплінарні заходи, такі як попередження, штрафи, призупинення або звільнення, в залежності від серйозності порушення;

- аудит етики: проводити періодичний аудит етичної поведінки на підприємстві для виявлення слабких місць і вдосконалення системи етики.

4. Втрата талантів на підприємстві є серйозною проблемою, але існують кілька шляхів для її вирішення. Ось декілька можливих підходів:

- розвивати програми збереження талантів, які включають конкурентні компенсаційні пакети, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;

- створювати сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують себе важливими та отримують достатню підтримку;

- визначати та задовольняти потреби талановитих працівників, забезпечуючи їхню мотивацію та задоволеність роботою;

- залучати талановитих працівників до проектів та завдань, які сприяють їхньому розвитку та використанню потенціалу;

- забезпечувати навчання та навчальні програми для розвитку навичок та компетенцій працівників;

- розробляти індивідуальні плани кар'єрного росту для талановитих працівників, що сприяють їхній професійній еволюції;

- проводити активну рекрутингову кампанію для привернення талановитих працівників, використовувати соціальні мережі та веб-портали для просування компанії та розширення її колективу;

- встановлювати привабливі програми вступу та інтеграції нових працівників, щоб забезпечити швидке і якісне включення їх у команду;

- створення розвивальної культури: забезпечувати навчання та розвиток як основну цінність організації;

- підтримувати інноваційне та творче середовище, де талановиті працівники мають можливість реалізувати свій потенціал;

- збереження і передача знань: створювати систему збереження та передачі знань на підприємстві, включаючи наставництво, менторинг та програми обміну досвідом;

- забезпечувати ефективне управління знаннями, в тому числі

створення баз даних, внутрішніх порталів та інструментів спільної роботи.

5. Для поліпшення стилю управління в компанії «СаппортЛаб» можна розглянути впровадження більш сучасних підходів:

- колаборативне управління: цей підхід покладає акцент на співпрацю, комунікацію та розподіл влади між різними рівнями та функціональними групами. Він сприяє взаємодії між співробітниками, спільному прийняттю рішень та розвитку ідей. Колаборативне управління може стимулювати творчість, інноваційність та впровадження нових ідей в робочому процесі;

- трансформаційне лідерство: цей стиль управління зосереджений на наданні впливу, натхнення та мотивації співробітників. Трансформаційні лідери створюють візію, розуміють потреби та мотивацію своїх підлеглих і активно працюють на їх розвиток. Вони сприяють саморозвитку, пошуку нових рішень та творчості у команді.

Впровадження більш сучасних підходів до управління може сприяти поліпшенню комунікації, стимулюванню самовираження співробітників, розвитку їхніх лідерських навичок та сприяти впровадженню інновацій у компанії. Крім того, важливо забезпечити навчання та розвиток керівництва, щоб вони могли оволодіти новими навичками та методами управління, які підтримують залученість співробітників та стимулюють їхню продуктивність.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що саме розвиток корпоративної культури в усіх її аспектах є ключовим фактором для вирішення цих проблем. Крім того, встановлення чітких етичних стандартів сприятиме підвищенню довіри клієнтів, партнерів та громадськості до компанії.

1. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.

2. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 3. 2015. С. 61-65.

3. Степульонек С. С. Основні виклики корпоративних культур українських ІТ-компаній. *Ефективна економіка* № 11, 2017.

4. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28–32.

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКУ**

**Говіна Зоя**, здобувачка вищої освіти

**Буняк Надія**, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Банківська система є одним з найбільш динамічних секторів сучасної економіки, вирізняється високим рівнем регулювання, мінливістю ринкового середовища та необхідністю в управлінні ризиками. У зв'язку з цим, стратегічне управління розвитком банку вимагає особливого підходу, який би враховував ці специфічні особливості.

Загалом стратегічне управління розвитком є ключовим фактором забезпечення довгострокової стабільності та ефективності діяльності банківської установи. Її розробка й впровадження вимагають глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність банку, а також постійної адаптації та гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Стратегічне управління розвитком банку є складним комплексним процесом, який передбачає:

- формування та реалізацію візії банку;
- ідентифікацію ключових стратегічних цілей та завдань, що мають бути досягнуті в довгостроковій перспективі;
- вибір напрямку дій, який забезпечить конкурентні переваги;
- розробку стратегії на основі стратегічного бачення та позиціонування.

Основою стратегічного управління розвитком банку є принципи стратегічного управління, економічні механізми розвитку банківської системи, специфіка управлінської діяльності в банківському секторі.

Основними принципами стратегічного управління банківськими установами є: цілеспрямованість; послідовність; безперервність; комплексність; обґрунтованість; системність; циклічність; гнучкість; результативність та ефективність [2].

Економічні механізми розвитку банківської системи є ще одним важливим аспектом, на який слід звертати увагу. Вони дозволяють зрозуміти особливості функціонування банків в макроекономічному зрізі, взаємозв'язок з монетарною політикою, а також механізми кредитування та залучення вкладів.



Специфіка управлінської діяльності в банківському секторі також потребує детального вивчення. Основними векторами такого аналізу є корпоративне управління, відносини з клієнтами, управління активами та пасивами, а також взаємодію з регуляторами.

Важливим аспектом стратегічного управління є розробка стратегії розвитку. Успішне формування якої вимагає аналізу потреб клієнтів, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів банку [1].

Потреби клієнтів визначають стратегічний контекст, в якому операційна діяльність банку має відбуватися. Розуміння очікувань та потреб клієнтів дозволяє побудувати компетентну пропозицію, яка відповідає ринковим вимогам. Також це сприяє збереженню та зміцненню лояльності клієнтів.

Особливості конкурентного середовища мають велике значення при визначенні стратегічних напрямків розвитку. Аналіз конкурентів, їхніх стратегій, сильних та слабких сторін допомагає банку сформулювати власні конкурентні переваги та визначити потенційні загрози.

Внутрішні ресурси банку, такі як фінансова стабільність, кадровий потенціал, технологічна база, корпоративна культура та ін., є вирішальними при формуванні стратегічних ініціатив. Вони вказують на можливості та обмеження банку, що, зі свого боку, впливає на вибір напрямків розвитку.

Визначення пріоритетних напрямків діяльності є важливим кроком у процесі стратегічного управління. Вони слугують основою для розробки конкретних рішень та ініціатив, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей.

Особливе місце в стратегічному управлінні відводиться розробці стратегії розвитку, яка є важливим документом, що спонукає працівників банку до високоефективної діяльності. Водночас вдале її поєднання з тактикою дозволяє значно підвищити прибутковість діяльності [1, с. 84]. Реалізація стратегії здійснюється шляхом впровадження стратегічних ініціатив та проєктів. Це передбачає розробку нових продуктів та послуг, покращення процесів обслуговування клієнтів, розвиток партнерських відносин тощо.

Ефективність стратегічного управління визначається не тільки грамотно вибраною стратегією, але й здатністю банку до своєчасної реакції на зміни, які відбуваються в ринковому середовищі. Успішне впровадження стратегії передбачає систематичний контроль її виконання, виявлення відхилень та оперативне прийняття коригуючих

заходів.

Моніторинг є важливою частиною процесу стратегічного управління. Він допомагає виявляти відхилення від запланованих показників, оцінити ефективність прийнятих рішень та проаналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища банку. Сучасні інформаційні технології та аналітичні інструменти можуть значно спростити цей процес і забезпечити оперативність управлінських рішень.

Корекція стратегії полягає у внесенні необхідних змін до плану дій або самої стратегії з метою досягнення стратегічних цілей банку. Важливим є розуміння, що стратегія – це «живий» документ, який має відображати актуальні умови та виклики ринку.

Дотримуючись такого підходу, банк може ефективно реагувати на динаміку ринку, пристосовуватися до нових умов конкуренції та впроваджувати інноваційні рішення. Відсутність постійного контролю та адаптації може призвести до втрати конкурентних позицій та зниження довіри клієнтів. Тому моніторинг та корекція стратегії є важливими елементами процесу стратегічного управління, які сприяють стабільності та розвитку.

На нашу думку, у сучасних умовах значно зростає роль системного підходу до стратегічного управління розвитком банку, який передбачає аналіз і синтез усіх елементів управлінської діяльності, від внутрішніх процесів до зовнішніх зв'язків зі стейкхолдерами, а також допомагає забезпечити цілісність стратегічних рішень і адаптивність до зовнішнього оточення.

Отже, стратегічне управління розвитком не лише сприяє досягненню бізнес-цілей, але і забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи банку залишатися конкурентоспроможним та надійним партнером для своїх клієнтів.

1. Андросова О. Ф., Лужанська Є. О. Стратегія банку як основа впровадження нових видів продуктів та послуг. *Економічний простір*. 2019. №148. С. 82-92.

2. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf) (дата звернення: 31.10.2023).

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Грицюк Дмитро**

*Науковий керівник:* д. е. н., доц., завідувач кафедри менеджменту

**Хомяк Наталія**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Аналіз складових та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим етапом в стратегічному управлінні, спрямованому на забезпечення стійкості та успішності в конкурентному середовищі. Даний процес дозволяє ретельно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та надає йому інформацію для удосконалення стратегій та тактик, спрямованих на збільшення його успішності в умовах конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [1].

Конкурентоспроможність підприємства визначають такі показники: економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів, прибуток, рентабельність і т. п.); збутовий потенціал (величина асортименту продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації і технології процесу збуту тощо); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо); організаційна структура; менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, репутація підприємства тощо [2].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу: сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів,

фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення); прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти); розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора); адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [3].

Представимо класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: за способом оцінки: якісні, кількісні; за формою представлення результатів: матричні, графічні, індексні; за ступенем врахування аспектів функціонування підприємства: спеціальні, комплексні; за можливістю прийняття стратегічних рішень: поточні, стратегічні; за напрямом формування інформаційної бази: критеріальні, експертні; залежно від об'єкта оцінки: методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи оцінки конкурентоспроможності організації; залежно від конкретизованої мети оцінки: позиціонування у групі, визначення динаміки позицій у групі, визначення конкурентних переваг [3].

Важливо зазначити, що лише комплексне застосування даних методів оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє найбільш ефективно визначити результат.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління:

1) планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

2) організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується

необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

3) контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

4) мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства [4].

Конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки кінцевими результатами діяльності підприємства, а закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. Конкурентоспроможність визначає перебування економічного суб'єкта в конкурентному просторі, сприяє виконанню властивих функцій з відповідною якістю і вартістю [5].

Отже, аналіз складових та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідною складовою стратегічного управління, спрямованого на забезпечення стійкості та успішності в конкурентному середовищі.

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 77–83.

2. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 5. С. 127–131.

3. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 599–603.

4. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. Вип. 5. С. 142–148.

5. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. Вип. 4. С. 80–86.

# СТРАТЕГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Данилюк Юлія

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Система будь-якого підприємства є дуже складною, тому вимагає адаптивності та стратегічної гнучкості. У сучасних реаліях дуже важко розвивати організацію, не сформувавши стратегії, тобто чіткого руху дій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка дієвої системи стратегічного менеджменту, яка буде координувати всі процеси на підприємстві, допоможе вчасно реагувати на зміни в потребах клієнтів, конкуренції, технологічних та економічних факторах.

Мета дослідження полягає у визначенні необхідності розробки та впровадження стратегічного менеджменту підприємства.

Значний внесок у становлення і розвиток теорії стратегічного управління внесли провідні закордонні науковці Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мескон, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, В. Віханський, А. Чандлер, а також вітчизняні – О. Амоша, В. Василенко, А. Геєць, А. Гальчинський, Л. Довгань, М. Мартиненко, О. Тищенко, А. Чухно та інші [1, с. 9].

Керівники будь-якої організації чи підприємства давно зрозуміли, що стратегія – це невід'ємна частина або навіть одна головних складових успіху.

Досить змістовне визначення наведене у підручнику Л. Г. Ліпич «Економіка підприємства»: «стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей» [3, с. 122].

Отже, стратегія менеджменту підприємства – це план або концепція, яка визначає спосіб досягнення певної мети або цілі. Вона включає в себе вибір дій, ресурсів і тимчасових рамок, які необхідні для досягнення бажаного результату, визначає, як підприємство планує розвивати свою діяльність, показує основні напрямки, аспекти та дії, необхідні для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та впровадження в життя своєї місії та візії, досягає мету та спрямованість діяльності підприємства, надає чіткий курс і цільові орієнтації для всіх рівнів організації.

Стратегія менеджменту є ключовим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Важливість стратегії менеджменту на підприємстві виявляється в таких аспектах.

1. Визначення мети і спрямування. Стратегія встановлює мету та спрямованість діяльності підприємства. Вона визначає, куди підприємство прагне рухатися в майбутньому і як досягти поставлених цілей. Мета підприємства може включати в себе не лише фінансові цілі, але й цілі щодо інновацій, сталого розвитку та сприяння громадському благополуччю. Це дозволяє створити позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

2. Ресурси і бюджет. Коли стратегія менеджменту встановлена і сформульована, наступним важливим кроком є розгляд ресурсів і бюджету, необхідних для її втілення. Стратегія менеджменту допомагає визначити, які ресурси потрібні для досягнення поставлених завдань і як правильно розподілити бюджет для їх здійснення [2, с.6].

3. Планування і прийняття рішень. Стратегія надає фундамент для планування дій та прийняття стратегічних рішень, визначає конкретні цілі та завдання, які підприємство прагне досягнути. Це допомагає команді чітко зрозуміти, на що вони повинні спрямувати свої зусилля. Також передбачає аналіз зовнішнього середовища, включаючи ринкові умови, конкурентну ситуацію, законодавство та інші фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства [4, с. 6].

4. Спрямованість команди. Стратегія є важливим інструментом для комунікації між керівництвом та персоналом. Це важливо для того, щоб усі розуміли, в якому напрямку рухається підприємство. Розуміння персоналу, що їхні зусилля сприяють досягненню стратегічних цілей, може бути мотиваційним чинником. Це допоможе підвищити ефективність та залученість співробітників.

5. Оцінка результатів. Стратегія дозволяє підприємству визначити, наскільки ефективно воно виконує свої цілі і завдання, і вчасно коригувати плани при необхідності.

6. Конкурентна перевага. Стратегія допомагає підприємству створити конкурентні переваги, визначити свої унікальні особливості і вирізнитися на ринку. Конкурентна перевага дозволяє вирізнитися на ринку і захоплювати більше клієнтів. Це може бути досягнуто, наприклад, шляхом впровадження інновацій у процес виробництва продукції, нових технологій або ефективної маркетингової стратегії.

7. Довгостроковий успіх. Вдалий стратегічний менеджмент сприяє створенню стійкого і довгострокового успіху підприємства, сприяючи збільшенню прибутковості та стійкому росту.

Отже, усі перелічені аспекти демонструють, що стратегія менеджменту є важливою основою для ефективного управління підприємством і досягнення його цілей у складних умовах сучасного бізнесу. Вона допомагає координувати діяльність підприємства та забезпечує його подальшу успішність. Стратегічне управління дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, технологіях та інших чинниках. Це робить підприємство більш адаптивним та життєздатним.

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с. URL: <file:///D:/2%20%D5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%201.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).

2. Коненко В. В., Соколов В. Д. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №5. С. 1-6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/76.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf) (дата звернення: 29.10.2023).

3. Ліпич Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 768 с. URL: <file:///D:/2%20%D1%81%D0%D0%D0%BF%D0%B8%D1%87.pdf> (дата звернення: 29.10.2023).

4. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №2. С. 1-9. URL: [http://www.economym.ua/pdf/2\\_2021/94.pdf](http://www.economym.ua/pdf/2_2021/94.pdf) (дата звернення: 29.10.2023).



## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИСТАВОК ТА ЯРМАРОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дмитро Демчук,  
Інна Милько

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Участь у виставках та ярмарках для підприємства є одним із дієвих засобів маркетингових комунікацій, який дозволяє розширити пошук покупців та детальніше ознайомити цільову аудиторію зі своєю продукцією. Проте повномасштабна війна суттєво перешкоджає проведенню таких заходів на території України, проте не зменшує можливості брати участь у міжнародних виставках та ярмарках.

У Постанові КМУ «Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні» виставка визначається як захід, пов'язаний з демонстрацією продукції, товарів та послуг, який сприяє просуванню їх на внутрішній та зовнішній ринок з урахуванням його кон'юнктури, створенню умов для проведення ділових переговорів з метою утворення спільних підприємств, отримання інвестицій. У цьому ж законодавчо-нормативному акті ярмарок трактується як захід, безпосередньо пов'язаний з роздрібною або оптовою торгівлею, що проводиться регулярно в певному місці та у визначений строк [5]. Можна одразу наголосити, що виставка передбачає ознайомлення потенційних покупців з продукцією, пошук партнерів, укладання угод, ярмарок – включає також активні операції купівлі-продажу.

Організація та проведення виставок та ярмарок передбачає проходження таких етапів:

- планування виставково-ярмаркового заходу: тематика, час, місце заходу; необхідна виставкова площа, чисельність учасників; бюджет заходу, програма проведення;

- підготовка до виставково-ярмаркового заходу: інформування потенційних учасників та відвідувачів через ЗМІ та пряму розсилку; оформлення заявок на участь, підписання угод з учасниками; формування каталогу; проект експозиції виставкового стенда; підготовка рахунків за участь у виставці; замовлення рекламних матеріалів; отримання оплати за участь у виставці, інші додаткові послуги; монтаж стендів, заїзд експонентів;

– проведення виставково-ярмаркового заходу: відкриття виставки, культурна програма, прес-конференція; прийом гостей; проведення супровідних заходів; реєстрація відвідувачів та надання їм довідково-інформаційних послуг; робота адміністрації виставки; надання додаткових послуг; видача учасникам виставки акта виконаних робіт та іншої документації, здійснення ними оплати за участь; проведення опитування учасників і відвідувачів; закриття виставки;

– підбиття підсумків: виїзд експонентів, демонтаж стендів; аналіз і оброблення результатів анкетування; оцінка результатів виставки – чисельність учасників і відвідувачів, виставкова площа, утворені партнерства, укладені угоди тощо; публікація результатів проведення виставки в ЗМІ і на сайті виставкового підприємства, розсилка учасникам [1, 4].

Особливе місце серед маркетингових комунікацій займають міжнародні виставки, які допомагають знайти партнерів за кордоном та виходити з вітчизняними товарами на зарубіжні ринки. Незважаючи на невизначеність, Україна на державному рівні відстоює право країни проводити Всесвітню виставку ЕХРО у 2030 році. На це також претендують Італія, Південна Корея та Саудівська Аравія. Якщо право на проведення ЕХРО 2030 нададуть Україні, то країну потенційно може відвідати близько 20 млн. туристів. Для цього доведеться створити виставковий майданчик, збудувати інфраструктуру, підготувати місто, де буде проводитись захід такого масштабу, до такої чисельності людей.

Всесвітня виставка у 2025 році відбудеться у м. Осака (Японія). Очікується, що на ЕХРО 2025 будуть представлені 170 країн, а відвідають її не менше 28 млн. людей [2].

На сайті Торгово-промислової палати України підприємства завжди можуть ознайомитись з анонсом виставок, які заплановані, а також отримати необхідну інформаційну, консультаційну, юридичну підтримку для участі у таких заходах.

Сучасні безпекові умови зумовили пошук нових форм проведення виставково-ярмаркових заходів, тому віртуальні виставки стали особливо актуальними ще у період пандемії 2020 року. Проте віртуальні події не дають для економіки країни такого економічного ефекту, як off-line заходи. Також on-line події унеможливають прямий контакт з продукцією, не дають можливості її протестувати. Віртуально можна провести презентацію і сподіватись, що представлення зацікавить потенційних партнерів. У таких заходах

потрібно забезпечити ідеальний зв'язок, оскільки саме від цього чинника залежить успіх проведення подій [3].

Можна назвати ряд переваг віртуальних виставкових заходів: відсутність географічних обмежень; високоточна персоналізація – використання інструментів «інтелектуальних» рішень типу Oracle Experience Manager, що дозволяє управляти досвідом відвідувача, пропонуючи йому заздалегідь підготовлені контейнери експозицій; омніканальність – перегляд експозиції незалежно від місцезнаходження учасників та каналів доступу до інформації; економічність для відвідувачів, учасників і організаторів; немає потреби шукати місце та площу для розміщення стендів та виставкових експонатів [6].

Виставки можна проводити у змішаному форматі, поєднуючи віртуальний формат та заходи off-line, що розширить як можливості, так і чисельність учасників. Отож, виставки та ярмарки є ефективним інструментом системи маркетингових комунікацій підприємства, яка дає можливість знайти нових покупців, налагодити контакти з споживачами, укласти угоди на постачання продукції, сформувати позитивний імідж в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

1. Боднарчук О.Г., Боднарчук О.І. Сучасний стан виставково-ярмаркової діяльності в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. №1. С. 230-233.

2. Григоришин Р. Шанс для України. Що країни отримують від проведення Всесвітньої виставки. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/10/696907/>

3. Ерфан Є. А. Міжнародні виставки та ярмарки як інструмент розвитку міжнародної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 39. С.58-62. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39\\_2021ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/12.pdf)

4. Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності: постанова КМУ від 22 серпня 2007 р. № 1065. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-2019-%D0%BF/sp:java:-max25>.

5. Постанова КМУ «Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні» від 22.09.2007 р. №1065 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1065-2007-%D0%BF#Text>

6. Шинкаренко Н. Віртуальні виставки – нові можливості маркетингових комунікацій. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 5-6. С. 33-37. <https://core.ac.uk/download/pdf/197266395.pdf>

# **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Денисюк Христина** – здобувачка вищої освіти

*Науковий керівник:* к.е.н., доцент кафедри менеджменту

**Буняк Надія**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У мінливих умовах ведення бізнесу фінансова стратегія займає особливе місце в системі менеджменту сучасного підприємства, оскільки є потужним інструментом забезпечення його фінансової стійкості, досягнення стратегічних фінансових цілей, нейтралізації різного роду фінансових ризиків та небезпек. Її формування є важливою частиною стратегічного управління, ключовим елементом, що визначає результативність та успішність діяльності суб'єктів господарювання.

Враховуючи концептуальні положення фінансового менеджменту та стратегічного управління вважаємо за доцільне під фінансовою стратегією розуміти систему довготермінових цілей фінансової діяльності підприємства та шляхів їх досягнення. Заразом вона:

- є різновидом функціональних стратегій підприємства і займає провідне місце з-поміж них;

- обґрунтовує стратегічні пріоритети фінансової діяльності підприємства;

- охоплює всі важливі аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства та його фінансовими відносинами з контрагентами;

- сприяє швидкому пристосуванню до змін, що відбуваються у фінансовій сфері;

- забезпечує коригування джерел формування, напрямів розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства залежно від зміни факторів його внутрішнього середовища;

- формує основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства у контексті забезпечення його сталого розвитку.

Фінансова стратегія у системі менеджменту сучасного підприємства виконує наступні функції:

- організаційну (узгоджує основні позиції стратегічного та оперативного управління фінансовою діяльністю);

- ресурсозабезпечувальну (сприяє ефективному використанню

фінансових ресурсів);

- адаптивну (забезпечує швидке пристосування до непередбачуваних змін у фінансовій системі країни);

- оптимізаційну (сприяє формуванню системи зв'язків між елементами внутрішнього середовища підприємства у контексті забезпечення його фінансової стійкості);

- розподільчу (передбачає розробку прогнозів та планів термінів й обсягів залучення інвестицій, фінансування витрат, пошук об'єктів капіталовкладень);

- контрольну (виявляє зовнішні та внутрішні фактори, які здійснюють негативний вплив на успішність реалізації стратегії розвитку підприємства, обґрунтовує пропозиції щодо їх послаблення);

- інформаційну (передбачає систематизацію та обробку вхідної інформації, формування на її основі пропозицій за напрямками стратегічної діяльності підприємства) [3, с. 56].

Залежно від місця підприємства на ринку – вихід на ринок, лідерство, зміцнення, оборона – можна сформулювати зміст його фінансових стратегій як переліку дій необхідних для виконання з метою зміцнення конкурентних позицій. Загалом можна виокремити:

- фінансову стратегію наступу, коли підприємство виходить на новий ринок і намагається викликати зацікавленість у більшості потенційних споживачів, формує свою репутацію, орієнтується на диференційовану продукцію;

- фінансову стратегію підприємств-претендентів на лідерство, коли підприємство планує зміцнити свої позиції на ринку, розробляє програми стимулювання дистриб'юторів, знижує рівень цін й активно просуває товари та послуги;

- фінансову стратегію оборони та зміцнення, коли підприємству загрожують ринкові ризики, існує потреба в збереженні цін, покращанні якості продукції, залученні інвестицій в удосконалення технологічної бази;

- фінансову стратегію скорочення й поступового припинення діяльності, коли підприємство має подбати про згортання виробничих потужностей, вилучення з обігу готівки, вихід з ринку [1, с. 109].

Варто зазначити, що сьогодні для більшості вітчизняних підприємств характерна реактивна форма управління фінансами, тобто ухвалення управлінських рішень у вигляді реакції на поточні проблеми, які виникають у фінансовій діяльності чи у фінансових відносинах, це негативно впливає на загальні результати їхньої

діяльності. Водночас, на нашу думку, прийняття стратегічних рішень у сфері управління фінансовими ресурсами підприємства має здійснюватися з позицій оцінки відтворювальних процесів, які відбуваються під впливом комплексу зовнішніх й внутрішніх чинників.

У теперішніх реаліях важливими передумовами формування ефективної фінансової стратегії є: розгляд підприємства як відкритої самоорганізуючої соціально-економічної системи; врахування загальнокорпоративної стратегії підприємства; переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю; визначення пріоритетних сфер стратегічного фінансового розвитку підприємства; забезпечення альтернативності стратегічних рішень у фінансовій сфері; врахування фінансового ризику; залучення до процесу розробки висококваліфікованих фінансових менеджерів та узгодження з організаційною структурою управління підприємством [2].

Отже, фінансова стратегія відіграє важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, яка полягає в наступному: забезпечує досягнення фінансових цілей підприємства; сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів та різного роду фінансових можливостей підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку; мінімізує негативні наслідки впливу безконтрольних факторів зовнішнього середовища на фінансові результати підприємства; визначає оптимальні шляхи розподілу наявних фінансових ресурсів.

Отже, фінансова стратегія відіграє важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, вона визначає основні напрями підвищення ефективності управління його фінансовою діяльністю та розвитку фінансових відносин з контрагентами.

1. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 100-111.

2. Красношапка В. В., Моргун О. В. Фінансові стратегії у контексті антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. С. 76-85. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1834> (дата звернення: 10.11.2023)

3. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 54-62.

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ В АГРОСЕКТОРІ**

**Дребот О.І.** д.е.н., професор, академік НААН

**Дишлик В.Р.** аспірант

Інститут агроєкології і природокористування НААН, м. Київ

Цифровий менеджмент в контексті агропідприємств може бути описаний як комплексна система економічних відносин, спрямованих на покращення виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарських товарів і послуг. Він базується на обов'язковому використанні електронних мереж та передових цифрових технологій.

Завдяки цифровим технологіям агропідприємства можуть досягти значного підвищення ефективності виробництва. Швидкі зміни в асортименті сільськогосподарської продукції та впровадження нових стратегій можуть призвести до оптимізації процесів виробництва на агропідприємствах. Крім того, цифрові технології можуть змінити споживацькі звички та стандарти, впливаючи на попит на сільськогосподарську продукцію. Нещодавно з'явилися різноманітні програмні рішення для управління аграрними підприємствами. Ці системи дозволяють ефективно керувати даними, розраховувати норми, планувати завдання і відомі як Farm Management System. [1]. В наш час українські аграрії активно використовують різноманітні програмні рішення для управління своїми господарствами. До числа найпопулярніших належать CROPIO, TARANIS, Ag Leader, Soft.Farm, Forland, Smart Land, Farm Foresight, Business logic, та Arpo Online, Trimble Ag.

Наприклад, CROPIO використовується як система сільськогосподарського управління, що надає можливість віддаленого моніторингу сільськогосподарських земель. Вона охоплює операційний моніторинг посівних площ, забезпечує автоматичну документацію, а також враховує прогнозування та планування в агросфері [2]. TARANIS - суперплатформа для фермерів, яка контролює поля за допомогою сенсорів та аналізу зображень. Forland - онлайн-сервіс для господарювання на агропідприємстві. Smart Land - автоматизація господарських процесів у зручній онлайн-системі. Arpo Online - електронний облік для перспективних рішень на основі всіх можливих даних.

Планування аграрних підприємств:

1. Збір всіх даних – урожайність сільськогосподарських культур, продуктивність, рентабельність, природно-кліматичні умови, земельний банк тощо.
2. Визначення сівозмін.
3. Технологічні картки для ефективності контролю сівозмін.
4. Планування живлення, захисту, обробітку сільськогосподарських земель тощо.
5. Розробка оперативних планів для успішного ведення господарства.

Аналіз великих обсягів даних у сільському господарстві дозволяє підприємствам вдосконалювати виробничі процеси, а також оптимізувати алгоритми для кращого обслуговування клієнтів і роботи зі замовленнями. Це може призвести до скорочення часу постачання продукції, зменшення запасів і надання індивідуальних рішень для споживачів у сільському господарстві.

Для фермерських господарств використання цифрових технологій розкриває нові можливості щодо зв'язків з постачальниками, споживачами, доступу до інформації, формування стратегічних партнерських механізмів, доступу до освітніх, фінансових, юридичних послуг підтримки тощо. Проте, виникають і проблеми під час впровадження цифрових технологій до діяльності агропідприємств, а саме: мало розвинута мережа Інтернет, низький рівень володіння працівниками комп'ютерними програмами та відсутність єдиної онлайн платформи, стандартизації та сумісності технологій стосовно обміну даними, що у свою чергу обмежує можливість застосування мобільних додатків та використання соціальних мереж для підтримки агросектору та обміну інформацією між фермерами. Важливо врахувати адаптації технологій, які є обмежені, адже сумісне використання сільськогосподарської техніки різних марок стає неможливим, в цьому контексті фермерам необхідно ухвалювати рішення щодо купівлі певної марки та витратити суттєві кошти [3]. Агропідприємства, використовуючи цифровий менеджмент та сучасні технології, можуть підвищити ефективність виробництва, оптимізувати процеси та адаптуватися до швидких змін у сільському господарстві. Проте важливо вирішувати виклики, такі як обмеженість інфраструктури, низький рівень комп'ютерної грамотності та несумісність технологій між різними виробниками.



1. Top 9 Farm Management Software. URL: <https://www.predictiveanalyticstoday.com/top-farm-management-software/>

2. Farm Management Software. URL: <https://www.capterra.com/farm-management-software/>

3. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». № 1. 2021. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/92.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/92.pdf) .

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**Євсєєва Ольга Олексіївна**, д-р екон. наук, професор,  
Український державний університет залізничного транспорту  
**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Ефективна реалізація інноваційної політики регіону сприяє розвитку масових інноваційних процесів (інноваційних підприємств та інноваційних продуктів і технологій), залученню стратегічних інвесторів. Однак позиція багатьох підприємств Харківської області виражається стратегією «перенесення», що полягає у використанні зарубіжного науково-технічного потенціалу і перенесенні нововведень у власну економіку регіону. Інноваційний вихід продукції ще досить малий. І причин для цього достатньо: багато «страждає» інфраструктура, підприємства не готові до інноваційного розвитку, сподіваючись на державну підтримку і субсидування, підтримуючи залишки планово-економічного режиму, відсутність ресурсної матеріальної бази, розвинених конструкторських бюро і малих інноваційних структур і т. д. Але в регіоні є головне – закладений хороший фундамент для стабільного розвитку економіки та інноваційного життя, серйозного аналізу реальних можливостей Харківської області та комплексного підходу до їх активізації та розвитку [1].

Наукове обґрунтування пріоритетних напрямів інноваційної та науково-технічної діяльності сприяє ефективному та оптимальному використанню обмежених ресурсів регіону.

В ході дослідження нами були виявлені напрямки підвищення ефективності державного регулювання інноваційної діяльності в Харківській області:

- удосконалення управління інноваційним розвитком Харківської області;
- стимулювання існуючих в Харківській області компаній до використання інновацій;
- створення ефективної інфраструктури для підтримки інновацій;
- підвищення рівня інноваційної культури в Харківській області;
- створення ефективної науково-інноваційної системи (НІС);

- створення інноваційної моделі розвитку промисловості Харківської області, заснованої на взаємодії державних органів, науки і бізнесу в процесі формування наукової системи, що є фундаментом успішної модернізації промислового комплексу регіону;

- реорганізація структури Харківської торгово-промислової палати та створення інформаційно-консультаційного відділу інновацій та модернізації, використання в процесі діяльності Харківської торгово-промислової палати методів аутсорсингу та субконтрактингу.

Перш за все, необхідно стимулювати існуючі в регіоні компанії до використання інновацій.

Мета напрямку - сприяти існуючим в регіоні компаніям в активному використанні інновацій всього спектру напрямків-технологічні інновації – інновації в галузі менеджменту, маркетингу, фінансів та ін.

Активне використання інновацій забезпечить підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, допоможе компаніям прискорити своє зростання, освоїти нові ринки, створити нові робочі місця, що в кінцевому рахунку визначає економічний розвиток Харківської області, зростання податкової бази і підвищення якості життя.

Даний напрямок володіє найбільшим потенціалом для досягнення інноваційних цілей регіону, дозволяє в порівняно короткі терміни отримати результати, оскільки використовує ресурс діючих компаній і не вимагає витрат на створення нового бізнесу. Харківська область володіє достатніми умовами для успішної реалізації цього пріоритетного напрямку.

Основні завдання напрямку:

- надання сприяння у забезпеченні інформаційної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності та малого підприємництва про наявність кваліфікованих кадрів, бізнес-партнерів, можливості просування продукції тощо.;

- підтримка у формуванні спеціалізованих структур регіону, що здійснюють зв'язок з бізнесом;

- здійснення підтримки перспективних інноваційних проектів, що реалізуються в інтересах регіону.

Мета напрямку «Створення ефективної інфраструктури для підтримки інновацій» – створення ефективно працюючої інфраструктури, що сприяє швидкому розвитку інноваційної діяльності в регіоні.

Перш за все необхідно сформувати основу комплексної інфраструктури і забезпечити умови для її саморозвитку. За типом надаваних інфраструктурних послуг можна виділити наступні взаємопов'язані системи: система інформаційного забезпечення;

- система експертизи програм і проектів; система фінансово-економічного забезпечення; система виробничо-технологічної підтримки; система сертифікації; система просування на ринок наукомісткої продукції; система координації та регулювання розвитку інноваційної діяльності регіону.

При цьому сформовані інфраструктурні системи повинні координувати свої дії при наданні послуг – працювати як єдиний механізм.

Системоутворюючими елементами обласної інноваційної інфраструктури регіону повинні стати: державні наукові центри, галузеві інститути, установи вищої освіти, провідні науково-виробничі підприємства, технопарки та бізнес-інкубатори. Реалізація нового підходу до інфраструктурного забезпечення науково-технічної та інноваційної діяльності дозволить організаціям, зайнятим дослідженнями і розробками, компенсувати відсутність багатьох компонентів, необхідних для успішної роботи, і дасть можливість комерціалізації власних розробок.

Основні завдання напряму:

- організація заходів, що сприяють розвитку інфраструктурної мережі (проведення семінарів, конференцій, виставок і т. д.);
- сприяння створенню та розвитку об'єктів інноваційної інфраструктури Харківської області;
- сприяння розвитку зовнішніх зв'язків організацій інноваційної інфраструктури регіону.

Мета напряму «Підвищення рівня інноваційної культури в Харківській області» – підвищення рівня інноваційної культури за рахунок максимально ефективного використання кадрового потенціалу для реалізації інноваційних напрямків концепції.

Здатність генерувати нові ідеї, об'єктивно приймати рішення щодо їх втілення, професійно вирішувати поставлені завдання в кінцевому рахунку є визначальним фактором успіху практичної реалізації цілей регіону.

Основні завдання напряму:

- пропозиція вищим та середнім професійним навчальним закладам регіону організувати цільову підготовку та перепідготовку кадрів для

інноваційних виробництв, а також організацій інноваційної інфраструктури зі стажуванням на промислових підприємствах;

- підтримка винахідницької діяльності, залучення до творчого процесу студентів та молодих фахівців;

- пропаганда інноваційної культури через систему регіональних та загальноукраїнських конкурсів у науково-технічній та інноваційній сферах.

Якщо провести аналіз статистичних даних розвитку Харківської області за останні п'ять років, то стає ясно, що економіка регіону не проявляє значних темпів зростання. Це багато в чому залежить і від недооцінки важливості розвитку науково-дослідної діяльності в регіоні, головного постачальника інновацій у виробництво, що, природно, відбивається на його національному та регіональному фінансуванні, про що також свідчить статистика. Особливо це відноситься до витрат на розвиток технічних наук, без яких, на наш погляд, інноваційний розвиток промисловості Харківської області не представляється можливим.

На сьогоднішній день існують чотири групи показників, що описують деякі аспекти науково-інноваційної діяльності:

- статистичні показники розвитку сфери досліджень і розробок: витрати на дослідження і розробки, чисельність дослідницького персоналу і т. д.;

- патентна статистика;

- бібліометричні дані про наукові публікації та цитованість;

- технологічний баланс платежів, що характеризує міжнародний трансферт технологій, методичні особливості аналізу та інші питання застосування.

Проаналізувавши статистичні дані про науково-дослідну діяльність за останні десять років, ми можемо зробити висновок, що інноваційна діяльність промислового сектора економіки Харківської області знаходиться в стані, близькому до критичного. Необхідно перебудовувати процес взаємодії науки і бізнесу, науки та адміністрації регіону в питаннях підготовки та працевлаштування кваліфікованого персоналу, розробки технічних інновацій, формування схеми фінансової підтримки інноваційного розвитку промисловості регіону. Першорядним і основоположним у цьому процесі є етап розробки та здійснення інноваційної політики в регіоні, головним завданням якої має стати створення ефективної науково-інноваційної системи (НІС). Важливість НІС обумовлена її

становленням як складового компонента господарського комплексу регіону, тісно інтегрованого з іншими галузями економіки державного суб'єкта, а в першу чергу, природно, з промисловістю.

У Харківській області необхідно формувати ефективний тандем «наука – виробництво». В даний час цей взаємозв'язок практично відсутній, як і сам науково-інноваційний комплекс. Та ж тенденція спостерігається і у взаєминах між самими виробничими підприємствами. Тому, ми вважаємо, що тільки реалізація представленої комплексної програми інноваційного розвитку промисловості регіону дозволить державному суб'єкту модернізувати свою економіку і зробити її не тільки сільськогосподарсько розвиненою, але, і головним чином, промислово-ефективною. Саме тріо «державна-наука-бізнес» сформує в Харківській області стійку і перспективну економічну ситуацію, що, як наслідок, підвищить рейтинг регіону і знову приверне на його територію вітчизняних і зарубіжних інвесторів.

Проаналізувавши статистичні дані про науково-дослідну діяльність за останні десять років, ми можемо зробити висновок, що необхідно перебудовувати процес взаємодії науки і бізнесу, науки і адміністрації регіону в питаннях підготовки та працевлаштування кваліфікованого персоналу, розробки технічних інновацій, формування схеми фінансової підтримки інноваційного розвитку промисловості регіону. Першорядним і основоположним у цьому процесі є етап розробки та здійснення інноваційної політики в регіоні, головним завданням якої має стати створення ефективної науково-інноваційної системи. Важливість НІС обумовлена її становленням як складового компонента господарського комплексу регіону, тісно інтегрованого з іншими галузями економіки державного суб'єкта, а в першу чергу, природно, з промисловістю.

1. Благой В.В. Попередження кризових явищ в економіці регіону. Комунальне господарство міст. Харків: ХНАМГ. 2012. № 102. С. 260–264.

## СИСТЕМА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

**Зварко І. В.** – студентка групи Мен-33;

Науковий керівник: **Хомяк Н. Л.** – д. е. н., доцент, завідувач  
кафедри менеджменту ВНУ імені Лесі Українки

м. Луцьк

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, швидкою трансформацією та наявністю нових вимог для успішного функціонування підприємств на ринку. Завдяки цим факторам ризик-менеджмент стає ключовим аспектом управління бізнесом, спрямованим на зменшення його вразливості до негативних впливів та забезпечення стійкості підприємства в невизначених умовах зовнішнього середовища функціонування.

Існує багато підходів щодо трактування поняття «ризик-менеджмент». Так, В. Вітлінський та П. Великоіваненко вважають, що «ризик-менеджмент – багатоступеневий процес, який включає розроблення загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків» [1, с. 112].

На думку С. Баранцевої та Т. Хлевицької, ризик-менеджмент варто розглядати з погляду процесного підходу, адже він об'єднує процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішення, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [2, с. 150].

Узагальнивши погляди науковців, вважаємо, що ризик-менеджмент – це процес виявлення, аналізу та оцінки можливих ризиків у майбутній діяльності підприємства, що дозволяє зменшити негативні наслідки за умов настання ризикової події.

Формування ефективної системи ризик-менеджменту є надзвичайно важливим для підприємства зважаючи на ряд причин:

- стабільність бізнесу (управління ризиками сприяє стабільності бізнесу та допомагає уникнути непередбачуваних та катастрофічних втрат);
- зменшення витрат (вчасне виявлення ризиків дозволяє підприємству витратити менше ресурсів на їх вирішення);
- захист інвестицій (ефективний ризик-менеджмент сприяє збереженню та зростанню вартості активів та інвестицій підприємства);

- підвищення конкурентоспроможності (підприємства з ефективною системою ризик-менеджменту краще адаптуються до змін у бізнес-середовищі і залишатися конкурентоспроможними);
- підтримка прийняття рішень (аналіз ризиків надає інформацію, яка допомагає приймати обґрунтовані рішення і здійснювати стратегічне планування);
- забезпечення довгострокової стійкості (ефективний ризик-менеджмент сприяє сталому розвитку підприємства та підтримує його на шляху до успіху у довгостроковій перспективі).

Отже, система ризик-менеджменту сприяє збереженню стабільності та репутації підприємства, захисту від фінансових втрат, що робить її критично важливою для будь-якого бізнесу.

Основні завдання ризик-менеджменту на підприємстві подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні завдання ризик-менеджменту на підприємстві

Завдання ризик-менеджменту	Опис завдання
Ідентифікація ризиків	визначення всіх інших ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, ринкові та інші види ризиків.
Оцінка ризиків	оцінка ймовірності та впливу ризиків на підприємство для визначення їх важливості та переваги.
Розробка стратегій управління ризиками	розробка планів і стратегій для зменшення, передбачення, перенесення або прийняття ризиків відповідно до цілей і обмежень підприємства.
Моніторинг і контроль ризиків	постійне спостереження та відстеження ризиків для забезпечення їх вчасного виявлення та впровадження заходів для зниження їх впливу.
Комунікація та освіта	забезпечення належного обміну інформацією про ризики між вищими рівнями управління та співробітниками, а також проведення навчання щодо ризиків і методів їх управління.
Аналіз та вдосконалення	постійний аналіз результатів ризик-менеджменту з виправленням недоліків та пошуку способів підвищення ефективності процесу.
Впровадження культури ризиків	створення свідомості серед співробітників щодо ризиків і важливості їх управління, що сприяє вдосконаленню роботи всього підприємства.

Джерело: сформовано авторами



Подані завдання ризик-менеджменту спрямовані на забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємства, а також на зменшення можливих фінансових, операційних та репутаційних втрат через ефективне управління ризиками.

У науковій літературі виділяють різні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємстві, а саме:

– фрагментарна система (не передбачає створення відповідного підрозділу, а у разі виникнення ризикових чи кризових ситуацій підприємство звертається до спеціалізованих організацій чи ризик-менеджерів);

– інтегрована система (передбачає безперервний аналіз ризиків на підприємстві, функції управління ризиками виконує спеціалізований підрозділ або окрема уповноважена на це особа);

– комплексна система (управління ризиками у всіх напрямках діяльності підприємства, цим займається не лише спеціалізований підрозділ, а й усі функціональні структури) [3, с. 399].

На даний час для більшості вітчизняних підприємств характерним є використання фрагментарної системи ризик-менеджменту, що, на нашу думку, є не надто ефективно. Наприклад, іноземні підприємства використовують комплексну систему, адже вона допомагає організації покращувати ефективність роботи та утримувати конкурентну позицію на ринку.

Вважаємо, що у сучасному бізнес-середовищі значно зросла кількість можливих ризиків та їх складність, тому для успішного функціонування підприємства повинні вміти правильно формувати систему ризик-менеджменту, яка сприятиме виявленню, оцінюванню та аналізу виникнення ризикових ситуацій й управлінню ними з метою зменшення негативних наслідків.

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко П.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ. КНЕУ, 2004. 480 с.

2. Баранцева С.М., Хлевицька Т.Б. Ризикологія: навчальний посібник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 224 с.

3. Коленда Н. В. Поняття системи ризик-менеджменту підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 398–401.

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Зварко Інна** – студентка групи Мен-33

Науковий керівник: **Черчик Лариса** – д. е. н., професор кафедри менеджменту ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк

Сучасне бізнес-середовище є досить динамічним, швидко трансформується та ставить перед підприємствами нові вимоги, задля тримання конкурентних позицій та розвитку, тому менеджери шукають нові можливості для підвищення продуктивності, досягнення поставлених цілей та адаптації до змін. Усе це стає можливим за умов формування ефективної системи управління персоналом, адже саме він є рушійним фактором завдяки своїм знанням, вмінням та навичкам, правильно використовуючи які можна досягти високого рівня розвитку [1].

Існує багато підходів до трактування поняття стратегія управління персоналом. Так, вчені Базаров Т. Ю. та Єрьомін Б. Л. розглядали дане поняття, як сукупність організаційних дій, що здійснюються стосовно персоналу особами, які приймають управлінські рішення на підприємстві та орієнтовані на довгострокові установки [3, с. 4-13]. Науковці, Журавльов В. П. та Карташов С. А. вважали, що стратегія управління персоналом полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій у всього персоналу підприємства [2, с. 54].

Узагальнивши погляди вчених та науковців, вважаємо, що “стратегія управління персоналом” – це сукупність способів та методів цілеспрямованого впливу на персонал з метою досягнення цілей діяльності підприємства та орієнтації на довгостроковий розвиток.

Формування стратегії управління персоналом передбачає кілька ключових етапів:

- 1) аналіз потреб і мети (аналіз потреб організації та визначення її стратегічних цілей та того, які компетенції та ресурси потрібні для досягнення цих цілей);
- 2) визначення стратегії (включає визначення кадрових стратегій, методів набору, розвитку, збереження та мотивації персоналу);
- 3) впровадження та виконання (стратегія повинна бути впроваджена в дію через розробку конкретних планів, політик і програм управління персоналом);

4) моніторинг та оцінка (необхідно постійно відстежувати та оцінювати ефективність стратегії, щоб впевнитися, що вона відповідає меті та вчасно реагувати на зміни);

5) постійне вдосконалення (стратегію слід постійно вдосконалювати на основі нових вимог та внутрішніх та зовнішніх факторів).

Формування стратегії управління персоналом вимагає врахування особливостей конкретної організації та її стратегічних цілей, а також впровадження кращих практик та інновацій у сфері управління людськими ресурсами.

Для того, щоб формування стратегії управління персоналом було справді ефективним і сприяло досягненню цілей організації, необхідно дотримуватися певних принципів у процесі створення, які подані у табл.1.

Таблиця 1

Основні принципи формування стратегії управління персоналом

Принцип формування	Опис принципу
Відповідність цілям	стратегія має бути направлена на досягнення стратегічних цілей організації та відповідати її місії
Інтегрованість	відповідність стратегії загальній стратегії розвитку організації
Орієнтованість на результати	спрямованість на досягнення конкретних результатів
Гнучкість	управління повинне адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб
Співпраця та комунікація	має бути налагоджено ефективну комунікацію між всіма рівнями
Постійне вдосконалення	необхідність постійної оцінки та вдосконалення стратегії на основі наявних вимог
Залучення персоналу	використання ідей та поглядів персоналу, що може бути важливим для досягнення успіху

Джерело: сформовано автором

Дотримання цих принципів сприятиме створенню ефективної та відповідної потребам організації стратегії управління персоналом.

Залежно від типів конкурентних стратегій М. Портер визначав три типи стратегій управління персоналом, а саме:

- стратегія інновації (розвиток інноваційних підходів та технологій, що дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу);

- стратегія лідерства (характерна велика увага результату, лідери мають бути прикладом для наслідування);
- стратегія підвищення якості (основна увага на якість, що передбачає створення процесів контролю якості та постійне навчання персоналу) [3, с. 66-70].

Як ми згадували раніше, стратегія управління персоналом має формуватися відповідно до загальної стратегії підприємства з врахуванням стратегічних цілей. Відповідно, підприємство може орієнтуватися на одну з стратегій: динамічного росту – акцентована на вміння співробітників швидко адаптуватися до змін, здатність йти на ризик та працювати в команді; якісно виконана робота передбачає справедливу винагороду; можливе кар'єрне зростання якщо посада передбачає шляхи просування; підприємницька – особлива увага приділяється тим співробітникам, які відрізняються новаторським підходом до вирішення завдань, відповідальністю та наполегливістю; посада повинна відповідати інтересам працівника а оплата праці бути конкурентною; мотивація пов'язана з успішним виконанням поставлених цілей; прибутковості – співробітники працюють за правилами та з жорстким дотриманням дедлайнів, оскільки тут насамперед важливий результат, а обов'язки працівників часто виходять за межі їхньої посади; мотивація побудована на чіткому виконанні поставлених цілей; ліквідаційна – керівництво скорочує витрати на персонал, тому що намагається зберегти компанію; оплата праці залежить від результативності; кар'єрне зростання можливе лише у разі високої результативності.

Таким чином ми вважаємо, що сучасне підприємство не може розвиватися та ефективно функціонувати без формування стратегії управління персоналом, яка дає змогу використовувати персонал для досягнення цілей організації, досягнення її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища.

1. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. Науковий вісник СНУ імені Лесі Українки. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.
2. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. Київ: Академія, 2010. 220 с.
3. Петрова Л. І. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2013. 472с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997. 389 с.

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ – АЛГОРИТМ ДІЙ КЕРІВНИКА**

**Оксана Зеленко**, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет

**Олег Гриб**, здобувач освіти, Луцький національний технічний університет

Конфлікт – це взаємодія непоодиноких осіб, яка характеризується наявністю протиріч або непорозумінь щодо інтересів, цілей, цінностей, дій чи ресурсів. Природа конфлікту може бути досить складною, і вона визначається рядом факторів:

1) Протиріччя інтересів:

- доступ до ресурсів, адже конфлікти можуть виникати через боротьбу за обмежені ресурси, такі як фінанси, територія, час або інші матеріальні блага;

- розходження у цілях – коли особи або групи переслідують різні цілі або мають протилежні інтереси, можуть виникнути конфлікти.

2) Непорозуміння та комунікаційні бар'єри:

- непорозуміння – неправильна інтерпретація інформації, невірне сприйняття намірів чи дій може призвести до конфліктів;

- нестача ефективної комунікації – неадекватна або неправильна комунікація може сприяти зростанню конфлікту.

3) Психологічні Фактори:

- емоційна напруженість – сильні емоції, такі як гнів, образа чи розчарування, можуть призвести до ескалації конфлікту;

- сприйняття загрози – коли сторони вважають, що їхні інтереси або цінності під загрозою, це може поглибити конфлікт.

4) Структурні аспекти організації:

- нестача структури – нестабільність, недоліки в управлінні або нестача чітких процедур можуть створювати умови для виникнення конфліктів;

- конкуренція за ресурси – конфлікти можуть виникати там, де є конкуренція за позиції, визнання, матеріальні блага тощо.

5) Культурні різниці:

- різні цінності і підходи – коли різні культурні контексти можуть створювати розходження в уявленнях про правильність інтерпретації ситуацій та норм поведінки.

6) Відмінності в стилі роботи та підходах:

- конфлікт стилів керівництва – різниці в стилях управління та роботи можуть викликати тертя між членами команди чи між відділами.

7) Бажання зберегти статус-кво:

- страх змін – люди можуть боятися змін та ризику, що також може викликати конфлікти у зв'язку з нововведеннями чи реформами.

Розуміння природи конфлікту і виявлення його джерел допомагає керівникам ефективніше управляти та розв'язувати конфлікти в організації. Аналізуючи ці аспекти, керівники можуть розробити стратегії для попередження конфліктів, а також визначити ефективні методи їх вирішення [1].

Для більш детального розуміння природи виникнення конфліктів та їх ефективного управління наводимо їх класифікацію за різними критеріями (табл. 1):

Табл. 1. Класифікація конфліктів за критеріями

Критерій класифікації	Вид конфлікту	Означення (виникнення)	Приклад
За характером взаємодії	Внутрішній	Всередині особи або групи осіб	Внутрішні сумніви, роздуми, побоювання
	Міжособистісний (міжособовий)	Між двома або більше особами	Спроставування, непорозуміння, конфлікти інтересів
	Міжгруповий	Між різними групами чи командами	Конфлікти між відділами, командами проєктів тощо
	Міжорганізаційний	Між різними організаціями чи підприємствами	Конкуренція на ринку, конфлікти інтересів між підприємствами
За рівнем інтенсивності	Латентний	Ще не виявлений, але його можна передбачити	Напруженість в команді, але без прямих конфліктів
	Оголошений (відкритий)	Відкритий, сторони виражають свої несуперечливі інтереси	Відкрита суперечка, конфліктні переговори
	Ескальований	Набуває інтенсивності і стає більш складним	Заягання конфлікту, взаємні обвинувачення
	Згораний (вирішений)	Вирішений або призупинений	Завершення ситуацій через узгодження чи компроміс
За причинами	Економічні	Конкуренція за ресурси чи фінансові переваги	Боротьба за ринкові позиції, конфлікти через фінансові питання
	Соціальні	Різниця у соціальних статусах, цінностях, переконаннях	Релігійні конфлікти, соціокультурні розбіжності
	Психологічні	Емоційні або особисті розбіжності	Через особисті образи, ревності
	Політичні	Боротьба за політичну владу та вплив	Між політичними партіями, геополітичні суперечки

Така класифікація є лише загальним поглядом, а конфлікти часто можуть включати елементи з різних категорій. Розуміння типу конфлікту може допомогти визначити стратегії управління та вирішення.

Управління конфліктами – це важлива частина роботи будь-якого керівника. Конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як різні цілі членів команди, конкуренція за ресурси, різні стилі роботи, особисті розбіжності тощо. Ефективне врегулювання конфліктів важливо для збереження продуктивності та забезпечення гармонійної робочої атмосфери. Для ефективного управління конфліктами керівник повинен враховувати такі аспекти:

- розуміння природи конфліктів (визначення причин) – спроба з'ясування коренів конфлікту (Чому він виник? Які фактори призвели до його виникнення?);
- аналіз ситуації (оцінка важливості) – визначення, наскільки важливий є конфлікт для команди та організації. Деякі конфлікти можуть вимагати негайного втручання, тоді як інші можна ігнорувати;
- активне слухання (слухання усіх сторін) – прослуховування усіх сторони конфлікту. Важливо зрозуміти погляди та почуття учасників;
- об'єднання сторін (створення спільної мети) – допомога учасникам конфлікту зорієнтувати свої інтереси на спільні цілі та завдання;
- використання медіації (залучення стороннього посередника) – за необхідності залучення незалежної сторонньої особи для допомоги у вирішенні конфлікту;
- створення безпечного середовища (забезпечення відкритості та довіри) – створення атмосфери, в якій учасники відчують, що їхні думки та почуття важливі та будуть враховані;
- розробка плану дій (спільний план вирішення) – розроблення плану дій для вирішення конфлікту та його подальшого управління;
- моніторинг та оцінка (слідкування за розвитком) – слідкування за тим, як ефективно впроваджуються запропоновані рішення та вносяться корективи при необхідності;
- сприяння вивченню наслідків (вивчення звіту про конфлікт) – аналізування конфлікту як можливості для вдосконалення комунікації та управління в команді;

- навчання з досвіду (впровадження отриманих уроків) – використання отриманих уроків для уникнення подібних конфліктів у майбутньому.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник – особа, яка за своїм службовим станом зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі [2].

Ситуація, коли керівник або менеджер є суб'єктом конфлікту, може виникнути внаслідок його високого ступеня відданості законам, моральним та трудовим традиціям, а також бажання встановити партнерські відносини. Некоректна оцінка результатів та поведінки підлеглих може бути результатом неприйнятних підходів, таких як недостатня об'єктивність.

Наприклад, керівник може скоїти помилку у завищенні оцінки діяльності підлеглих через дружбу або неформальне спілкування, або через бажання залишитися добрим та великодушним. Такі підходи можуть викликати конфлікт, особливо якщо вони не ґрунтуються на об'єктивних фактах і не враховують реальних досягнень та здібностей співробітників.

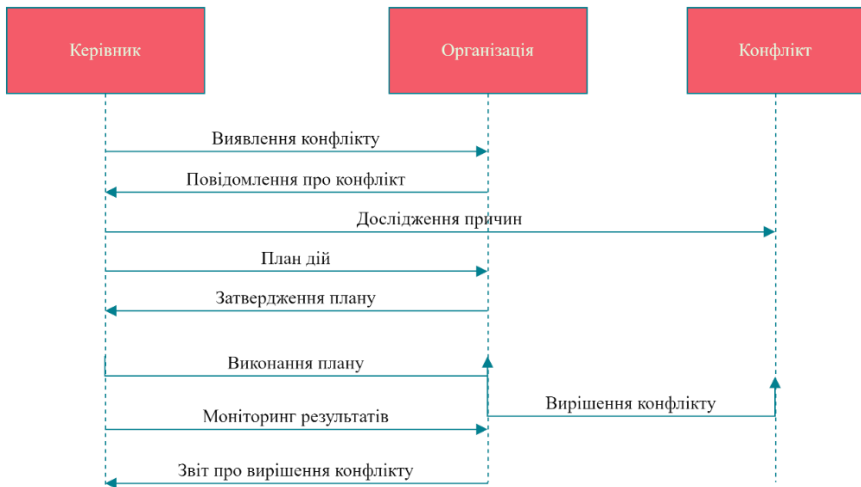
Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати – визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Коли сили віддані боротьбі (стадія «загострення»), настає спад. І, якщо конфлікт не розв'язаний у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи та сили. Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій [3].



Керівнику важливо бути справжнім лідером, прагнути до врегулювання конфліктів та створення атмосфери взаєморозуміння та співпраці в команді.

Існують два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший підхід вказує на доцільність для керівника обрати роль посередника, а не арбітра. Другий підхід визначає, що керівник повинен володіти навичками використання всіх видів медіаторства. Основними ролями для керівника є арбітр та посередник, а додатковими – третейський суддя, помічник та спостерігач. Реалізація обраного методу включає індивідуальні розмови з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію завершення конфлікту. Важливо контролювати поведінку опонентів і коригувати їх дії для нормалізації відносин. Негативна установка, що виникла, може залишитися протягом певного часу, і людина може невідомо відчувати антипатію до свого колишнього опонента, висловлювати негативні думки про нього і навіть діяти на шкоду йому.

Управління конфліктами в організації вимагає від керівника виваженості, емпатії та стратегічного мислення. Нижче наведено алгоритм дій для ефективного управління конфліктами (рис. 1):



*Рис. 1. Алгоритм дій для ефективного управління конфліктами*

По завершенні конфлікту проведіть аналіз подій. Визначте, що можна вивчити та як уникнути схожих ситуацій у майбутньому.

В цілому, алгоритм вирішення конфлікту слугує інструментом для систематизації та керування процесом вирішення непорозумінь та суперечностей між сторонами.

Важливо пам'ятати, що керівник повинен діяти об'єктивно, дотримуючись принципів справедливості та рівності, і створювати атмосферу, в якій учасники конфлікту відчувають, що їхні думки і почуття важливі для успіху команди та організації в цілому.

Отже, використання алгоритму в управлінні конфліктами для керівника є важливим з пізнавальних, стратегічних та культурних причин, адже він надає систематичний підхід до управління конфліктами, що дозволяє організовано та послідовно вирішувати проблеми, а це сприяє ефективному використанню ресурсів та зниженню хаосу в процесі розв'язання конфліктів. Також, алгоритм допоможе керівнику обрати ефективні стратегії та дії для досягнення позитивних результатів, дозволить уникати випадкових рішень та сприятиме розробці обґрунтованих та продуманих підходів до вирішення конфліктів. Беззаперечним є також той факт, що використання алгоритму допомагає уникати ситуацій, коли управління конфліктом може вплинути на робочий клімат. Чіткі процедури та плани сприяють збереженню позитивної атмосфери в організації під час вирішення конфліктів.

Узагальнюючи, використання алгоритму в управлінні конфліктами дозволяє керівникам раціонально та ефективно керувати негативними ситуаціями, зберігаючи при цьому високий ступінь об'єктивності та професіоналізму.

1. Зеленко О., Жданова-Неділько О., Степаненко В., Чернягівська В., Нонік В. (2023). Управління конфліктами в команді: стратегії вирішення конфліктів та ефективна співпраця. *Revista De Gestão E Secretariado* (Менеджмент та адміністративний професійний огляд) , 14 (10), 19078–19090. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2980>

2. Яворська К. (2018). Роль керівника у вирішенні конфліктів у колективі. НТКП ВНТУ. Інститут соціально-гуманітарних наук. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/20209>

3. М. Пірен (2003). Конфліктологія : підр. Київ : МАУП. 360 с.

## ОСОБЛИВОСТІ ГРУПОВОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ

Оксана Зеленко, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет

Дмитро Щербина, здобувач освіти, Луцький національний технічний університет

Процес прийняття рішень в організації – це складний і важливий етап управління, який впливає на результативність, ефективність та стратегічний розвиток компанії. Цей процес може мати різні форми і ступені складності, в залежності від конкретної ситуації та рівня влади в організації. Основні аспекти прийняття рішень в організації включають (табл. 1):

Табл. 1. Етапи процесу прийняття рішень в організації

Етап	Характеристика
Визначення проблеми або мети	Перший крок у процесі прийняття рішень - це чітке визначення проблеми або встановлення конкретної мети. Це допомагає визначити напрямок та масштаб вирішення
Збір інформації	На цьому етапі організація збирає всю необхідну інформацію, яка може впливати на рішення. Це може включати дані, аналіз ринку, фінансові показники та інші важливі фактори
Визначення альтернатив	Організація генерує різні альтернативи рішень на основі зібраної інформації. Це може включати розробку стратегій, планів дій чи вибір між різними варіантами
Оцінка та вибір рішення	Оцінка кожної альтернативи на основі визначених критеріїв та вибір найбільш відповідного варіанту. Це може включати аналіз вартості, ризиків, планів виконання та інших факторів
Реалізація рішення	Після прийняття рішення, організація розробляє план виконання та розпочинає реалізацію вибраного варіанту. Це може включати розподіл відповідальностей, призначення ресурсів та імплементацію стратегій
Контроль та оцінка	Слідкування за виконанням рішення, контроль за результатами та оцінка ефективності. Якщо необхідно, можуть бути внесені корективи або запропоновані нові рішення
Залучення співробітників	У деяких випадках важливо залучити різні рівні керівництва та співробітників в процес прийняття рішень для врахування різних точок зору та отримання більш широкої підтримки
Адаптація до змін	Здатність адаптуватися до змін в індустрії, ринку чи внутрішніх умов є важливим елементом прийняття рішень в динамічному бізнес-середовищі

Здатність адаптуватися до змін в індустрії, ринку чи внутрішніх умов є важливим елементом прийняття рішень в динамічному бізнес-середовищі. Правильне прийняття рішень в організації визначає її успіх, конкурентоспроможність та здатність пристосовуватися до змін в економічному та соціокультурному середовищі.

Групове прийняття рішень в управлінні організацією – це процес, при якому рішення приймається колективно групою людей, які представляють різні функціональні або структурні частини організації. Цей підхід може бути використаний для вирішення різних завдань та проблем, зокрема визначення стратегій, вирішення конфліктів, розподілу ресурсів, впровадження нових ініціатив, та багато іншого (табл. 2).

*Табл. 2. Основні аспекти та особливості групового прийняття рішень*

Аспект	Особливість (характеристика)
Спільна відповідальність	У груповому прийнятті рішень кожен учасник має відчуття спільної відповідальності за прийняте рішення. Це може сприяти більшій відданості та виконанню рішення
Залучення різних поглядів	Група може включати людей із різними досвідом, знанням та точками зору. Це розширює обсяг інформації та дозволяє розглядати питання з різних позицій
Краще розуміння проблем	Груповий підхід може допомогти краще розібратися в складних проблемах. Кожен учасник може зробити свій внесок у розуміння причин та можливих наслідків
Стимулювання творчості	Взаємодія в групі може сприяти виникненню творчих ідей та нестандартних підходів до вирішення проблем
Більше легітимності	Рішення, прийняте групою, часто має більше легітимності в очах учасників, оскільки воно враховує більше голосів та думок
Зменшення ризику та опозиції	Груповий процес може зменшити ризик виникнення опозиції до прийнятого рішення, оскільки учасники були активно включені в процес прийняття рішення

Проте, важливо враховувати, що групове прийняття рішень може бути часомістким та вимагати більше зусиль для досягнення консенсусу. У деяких випадках може виникати інерція або конформізм. Також, не завжди групове прийняття рішень підходить для екстрених ситуацій, де потрібно швидко діяти.

Отже, беручи до уваги етапи процесу прийняття рішень та дослідивши особливості прийняття групових рішень можна виокремити такі його переваги та недоліки (рис. 1).

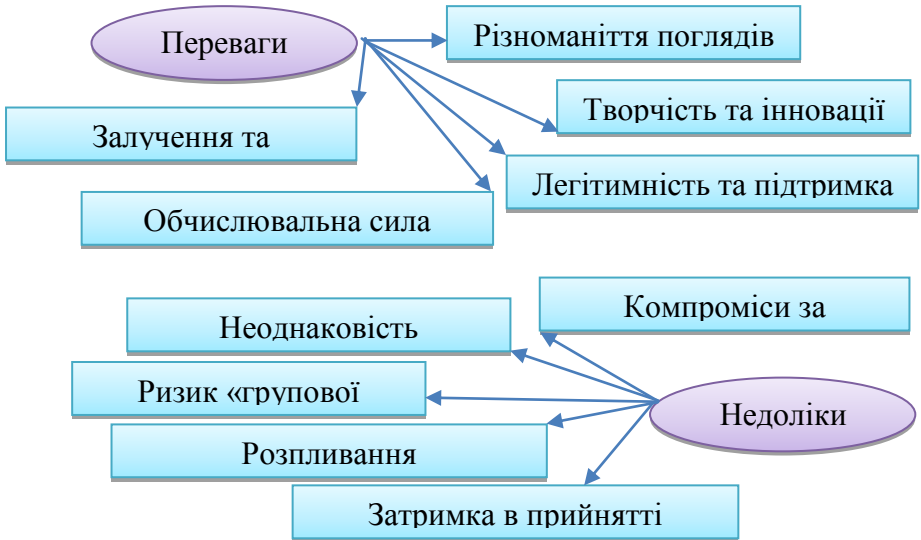


Рис. 1. Переваги та недоліки групового прийняття рішень

Таким чином, особливостями які надають переваги у прийнятті групових рішень є: генерування та обмін творчими ідеями, що сприяє виникненню інновацій та знайомству з новими підходами до рішення проблем; врахування різноманіття поглядів та досвіду різних учасників, яке призводить до більш об'єктивних та комплексних рішень; рішення, яке приймається групою, є більш легітимним та підтриманим членами організації, оскільки воно враховує думки багатьох; учасники, які беруть участь у прийнятті рішення, є більш залученими та мотивованими для виконання плану виконання, оскільки вони є активними учасниками процесу; кількість людей у групі дозволяє швидше обробляти великий обсяг інформації та аналізувати різні аспекти проблеми.

# **РИЗИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ, ПРИРОДА ТА ЗНАЧЕННЯ**

**Зубаль Аліна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

В умовах ринкових відносин мінливість фінансового середовища вимагає від суб'єктів господарювання суттєвих змін в управлінні фінансовими ризиками.

За сучасних тенденцій та в умовах невизначеності підприємство повинно швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів, що мають вплив на конкурентну позицію, та вміти об'єктивно оцінювати власні резерви та потенціал. Завадою на шляху досягнення ефективності діяльності підприємства та сталого розвитку можуть стати фінансові ризики. Реформування системи управління фінансовими ризиками підприємства на основі інструментів нейтралізації фінансових ризиків та їх наслідків є інноваційним кроком до запровадження нової системи фінансового менеджменту на підприємствах, що дасть змогу підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

Проаналізуємо підходи до сутності та визначення поняття фінансового ризику. Згідно сайту Вікіпедія: «...фінансовий ризик – ризик, пов'язаний з імовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів) [1]».

Більш ґрунтовним є підхід авторів, які визначають сутність фінансових ризиків, спираючись на їх першооснову – сутність фінансів, характер та сферу поширення фінансових відносин [2, с. 12].

Камінський А. Б. доводить, що «фінансовий ризик характеризується ступенем або мірою відхилення фінансових результатів від сподіваних значень (як правило, в негативний бік) та проявляється у наявних чи потенційних збитках фінансових ресурсів» [3].

У вузькому розумінні фінансовий ризик розглядається як ймовірність настання збитку внаслідок здійснення операцій у фінансово-кредитній сфері. При такому підході основними видами фінансових ризиків є: кредитні, депозитні, інвестиційні, валютні, біржові, процентні ризики тощо [4].

У широкому розумінні фінансовий ризик – це ймовірність виникнення будь-яких непередбачених фінансових втрат в умовах

невизначеності. Тобто, крім зазначених вище ризиків, до фінансових відносять також: ризик зниження очікуваного прибутку, зниження обумовленого рівня рентабельності, ризик втрати прибутку (доходу), невиконання різних договірних зобов'язань та ін. Такий підхід розширює розуміння фінансових ризиків і пов'язує з ними діяльність не тільки фінансово-кредитних установ, а і всіх суб'єктів господарювання [4].

Як визначальна ознака фінансових ризиків використовується також сфера їх реалізації. Особливістю фінансового ризику є можливість збитків внаслідок здійснення будь-якої операції у фінансово-кредитній і біржовій сферах [2, с. 12].

Фінансові ризики мають об'єктивну природу через невизначеність зовнішнього середовища по відношенню до підприємства. Зовнішнє середовище містить в собі об'єктивні економічні, соціальні і політичні умови, за наявності яких підприємство здійснює свою діяльність і до динаміки змін яких воно змушене пристосовуватись. Причин виникнення фінансових ризиків дуже багато: слабка і нестабільна економіка країни, інфляція, підвищення витрат на підприємстві, незадовільне керівництво фінансовою політикою підприємства, зниження цін на світовому ринку, конкурентна боротьба, економічна криза, політичні фактори, державне регулювання банківської облікової ставки, суттєві коливання обмінних курсів валюти.

Першопричини виникнення фінансових ризиків криються у структурі капіталу підприємства. Адже фінансовий ризик зумовлений неоптимальним співвідношенням власних та позикових коштів. Значна частка залучених ресурсів у капіталі компанії може знизити ефективність їх використання через істотні витрати на обслуговування кредитів, які перебивають вигоди від залучення позик. Такі ризики часто називають ризиками структури капіталу. За незбалансованої структури капіталу виникає загроза, що підприємство залучатиме кошти за вищою вартістю і в результаті стане неплатоспроможним та збанкрутує.

В даний момент, економічний стан та фінансовий ринок зазнають швидких змін, що ускладнює адаптацію компаній до змін у зовнішньому середовищі. У такому контексті, топ-менеджменту потрібно приймати конкретні та обґрунтовані рішення, особливо в галузі фінансів. Ризики завжди супроводжують будь-яке управлінське рішення і мають об'єктивний і суб'єктивний компоненти. Об'єктивні ризики пов'язані з різними політичними, економічними та

соціальними умовами, в той час як суб'єктивні ризики включають в себе індивідуальне оцінювання людиною та вибір з числа різноманітних альтернатив.

Науковці використовують різні підходи при класифікації фінансових ризиків. Серед них широкого використання набуває класифікація, згідно якої фінансові ризики можна розділити на дві основні категорії: ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей; інвестиційні ризики.

Зазначені ризики, які стосуються купівельної спроможності грошей, можуть бути розділені на наступні категорії: інфляційні ризики (зумовлені втратами підприємства через підвищення рівня цін), дефляційні ризики (пов'язані зі зниженням цін та доходів), валютні ризики (пов'язані зі зміною реального валютного курсу), а також ризики ліквідності (пов'язані з можливими втратами у зв'язку з операціями з цінними паперами або іншими активами, які можуть зазнати змін та знизити можливість їх реалізації в майбутньому).

Отже, фінансові ризики є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства в умовах невизначеності. Вони пов'язані з ймовірністю виникнення збитків або недоотримання прибутків під час здійснення фінансових операцій та можуть негативно впливати на ефективність і результативність діяльності підприємства.

Фінансові ризики мають об'єктивну природу, оскільки зумовлені невизначеністю та мінливістю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Вони притаманні практично всім напрямам фінансової діяльності підприємства.

1. Фінансовий ризик. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA) (дата звернення 10.11.2023)
2. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
3. Бойко І. А. Сутність та класифікація фінансових ризиків. URL: [http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2015\\_31/zb31\\_07.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2015_31/zb31_07.pdf) (дата звернення 10.11.2023)



## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ**

**Калініченко Людмила Леонідівна**, д-р екон. наук, професор,  
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна  
**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Важливе місце в регіональному і внутрішньо-регіональному соціально-економічному розвитку належить інноваційним підсистемам економіки регіонів. Інноваційній системі економіки регіону як сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечують інноваційний процес, інноваційний розвиток і розвиваються за певними закономірностями в часі і просторі з метою вирішення проблеми активізації інноваційного процесу, формування необхідних об'єктивних і суб'єктивних передумов для підвищення ефективності інноваційної діяльності на підприємствах регіону, що характеризуються певною структурою, необхідно надати динамічний вектор сталого розвитку. Цьому сприяє ефективне державне регулювання інноваційної діяльності в регіоні України.

Інноваційні підсистеми економіки регіонів – адаптивні системи, тобто вони мають здатність пристосовуватися до постійно мінливих умов функціонування. Зі зміною зовнішніх умов інноваційні підсистеми економіки регіонів змінюють форми і способи своєї діяльності.

Відкрита соціально-економічна підсистема регіональної інноваційної системи характеризуються первинно-фундаментальними властивостями: неаддитивністю, емерджентністю, синергічністю, мультиплікативністю, цілісністю, рівнем відособленості, централізованості, сумісності, зворотного зв'язку.

Як різновид економічних систем інноваційні підсистеми економіки регіонів відносяться до кібернетичних, тобто керованих систем. Відомо, що ефективність функціонування будь-якої системи визначається ступенем раціональності спільної взаємодії всіх складових її елементів. Тому, природно, що з метою здійснення успішної діяльності інноваційних підсистем економіки регіонів як об'єктивно існуючих систем, необхідні певні дії, спрямовані на їх формування, впорядкування процесу їх функціонування і розвиток.

Особливістю управління інноваційними системами економіки регіонів є те, що останні являють собою так звану «інноваційну мережу». Відомо, що для того, щоб підприємствам успішно витримувати інноваційну конкуренцію, їм доводиться концентрувати свої ресурси і фокусуватися на тих областях знань і виробництва, в яких вони є лідерами. Одночасно вони повинні позбутися тих компетенцій, в яких вони відстають, з тим, щоб передати їх більш спеціалізованим конкурентам.

Процес розробки і впровадження інновацій, створення і практичної реалізації нових знань, що прискорюється, все більшою мірою створює труднощі здійснення цих процесів безпосередньо на підприємствах і стає істотною перешкодою для систематичного проходження підприємств в руслі інноваційних процесів.

Для компаній стає все більш складним підтримувати дослідження і розвиток, також, як і перетворювальну здатність в різноманітті різних і часто не пов'язаних областях виробництва. Все це свідчить про те, що більш спеціалізовані компанії, підприємства, організації мають всі необхідні передумови для значної активізації інноваційного процесу, розробки та реалізації інновацій, ніж менш спеціалізовані компанії та підприємства.

Разом з тим найбільш спеціалізовані підприємства стають все більш і більш залежними від додаткових знань інших компаній. Складається ситуація, коли окремі компанії або їх групи стають нездатними здійснювати розробку і реалізацію інноваційних рішень в ізоляції один від одного.

Такі підприємства та організації повинні систематично встановлювати і розвивати партнерські «інноваційні» зв'язки з різними учасниками, включаючи клієнтів, постачальників, університети, інститути технологій та інших. Таким чином можна констатувати, що в умовах інноваційної економіки інновації стають все більш колективною справою, що знаходить своє відображення у формуванні так званих інноваційних мереж.

У науковій літературі нерідко моделі інноваційних відносин і взаємодія їх суб'єктів представляється досить спрощено: розробник інновацій – суб'єкт бізнесу.

Разом з тим, як показують результати ряду досліджень, подібні уявлення є вельми спрощеними моделями, неадекватними сучасним реаліям інноваційних процесів.

Сучасні інноваційні відносини в умовах інноваційної економіки не тільки інституціоналізовані, але мають свою високорозвинену інфраструктуру – інноваційні мережі.

Такі відносини від одиничних розрізнених інноваційних угод переходять до організованих і скоординованих дій, об'єднуючись в інноваційні мережі. Інноваційні мережі в останні роки все більшою мірою стають ефективним інструментом активізації інноваційних процесів і підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств.

Інноваційні мережі проявляються у формуванні взаємозв'язків і взаємозалежностей між науковими, науково-дослідними, проектними організаціями, вищими навчальними закладами та їх науковими підрозділами, інноваційними фірмами-посередниками, підприємствами, що працюють в інноваційному бізнесі та підприємствами-споживачами інновацій по вертикалі і горизонталі на різних ієрархічних рівнях: національному, регіональному, муніципальному, господарському та внутрішньогосподарському рівнях.

Розвиток інноваційних мереж забезпечує систематичне здійснення інноваційних відносин всіх учасників, що входять до складу інноваційних мереж.

Основними елементами інноваційних мереж є: інноваційна інфраструктура; мережа освітніх і наукових організацій; система фінансового забезпечення; суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності; організації і підприємства; конкурентне бізнес-середовище та ін. У свою чергу, інноваційні мережі є елементами ринку, що виробляють товар-інновації, орієнтований на споживчий попит підприємницькими та іншими структурами.

Наукові узагальнення дозволяють сформулювати і розкрити основні закономірності та особливості розвитку інноваційних мереж стосовно особливостей соціально-економічних умов України [1]. До основних з них можна віднести наступні.

Перша закономірність полягає в тому, що рівень розвитку інноваційних мереж зростає там, де збільшується ступінь втручання держави в інноваційні процеси, де держава є споживачем інновацій, або сама є їх постачальником; де держава виконує різні контролюючі та розподільні функції у сфері інноваційної діяльності.

Друга закономірність полягає в тому, що більш високі темпи і масштаби поширення інновацій в економіці відбуваються на національному та регіональному рівнях державної влади.

Третя закономірність полягає в інституціоналізованості інноваційних мереж, що проявляється у створенні при державних і регіональних органах влади так званих структур підтримки. Це часто проявляється у створенні при кожному органі державної влади підрозділів, що курирують питання інноваційного розвитку.

Четверта закономірність полягає в тому, що інноваційна привабливість і рівень розвитку інноваційних мереж різко підвищується в тих сферах діяльності, де вона не інституціоналізована: інноваційний і венчурний бізнес; академічна наука; деякі види дрібного і середнього бізнесу; дрібнопрактикуюча приватна медицина; ряд підприємств і організацій соціальної сфери; консалтинговий бізнес та ін.

П'ята закономірність – інноваційні мережі мають тенденцію і відповідний механізм самовідтворення і розширення масштабів.

Шоста закономірність полягає в тому, що інноваційні мережі отримали найбільш широке поширення в монополізованих галузях економіки і перш за все у видобувних галузях природних монополій, добувній і сировинній промисловості; фінансовій сфері (банківській діяльності) і страховій діяльності.

Сьома закономірність - найбільш широке поширення інноваційні мережі (інноваційний потенціал) мають місце в регіонах з підвищеною інноваційною та інвестиційною привабливістю, тобто регіонах, що володіють найбільшим економічним потенціалом, де цей потенціал сконцентрований в обмеженому числі господарюючих суб'єктів. До таких регіонів з підвищеною корупційною привабливістю відносяться, перш за все, великі міста; транспортні вузли; прибережні міста, порти.

Всі перераховані вище особливості формування і розвитку інноваційних підсистем економіки регіонів визначили особливості застосування механізмів, інструментів і методів регулюючого впливу органів державного і регіонального управління на процеси формування і розвитку інноваційних підсистем економіки регіонів.

Формування і розвиток інноваційних підсистем економіки регіонів є одним з основних і принципових питань. Від того, наскільки створені інноваційні підсистеми економіки регіонів будуть

ефективними, багато в чому залежить успіх і ефективність соціально-економічного розвитку території.

Формування інноваційних підсистем економіки регіону вимагає їх серйозної наукової розробки та обґрунтування. Як правило, цей процес передбачає вирішення наступних двох основних завдань:

- 1) уточнення цілей формування інноваційних підсистем економіки регіонів;
- 2) обґрунтування раціональної схеми і механізмів їх ефективного функціонування.

У найзагальніших рисах цілі інноваційних підсистем економіки регіону полягають у формуванні об'єктивних передумов для активізації інноваційних процесів і підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств регіонів з метою задоволення повсякденних запитів населення, підвищення рівня і якості життя людей.

Рішення задачі уточнення цілей формування інноваційних підсистем економіки регіонів, незважаючи на видиму простоту її вирішення, являє собою досить непросте завдання, і інструментом її вирішення може бути стратегічне планування. У стратегії соціально-економічного розвитку регіону в сучасних умовах переходу до інноваційної економіки та модернізації національного господарства України важливе місце повинна займати стратегія розвитку інноваційних підсистем економіки. Така стратегія повинна знаходити своє відображення і виклад у концепціях, які являють собою систему поглядів і уявлень про стратегічні цілі і пріоритети інноваційного розвитку, його цілі та інструменти досягнення.

Формування та розвиток інноваційних підсистем економіки регіонів має стати одним з головних напрямків соціально-економічної і, зокрема, інноваційної політики держави та органів місцевого самоврядування.

Інноваційна стратегія регіону повинна охоплювати всі основні напрямки та сфери управлінської діяльності регіонів на основі активізації та підвищення ефективності інноваційних процесів.

1. Котельбан С.В. Сутність, методи та інструменти державного регулювання інноваційної діяльності. Економіка та держава. 2017. № 4. С. 115–118.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЗЕМЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Караїм Володимир**, здобувач третього рівня вищої освіти  
**Черчик Лариса**, доктор економічних наук, професор  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Земля є одним із найцінніших природних ресурсів і важливою складовою сталого розвитку. Відповідно земельний менеджмент в сучасному суспільстві, стає об'єктом все більшого інтересу та досліджень. Він відіграє важливу роль у досягненні сталості використання земельних ресурсів в умовах зростання кількості населення на планеті, змін клімату та екологічних викликів. Земельний менеджмент є стрижнем забезпечення того, як земля використовується, розподіляється та охороняється. Також його роль надзвичайно важлива для забезпечення продовольчої безпеки, соціальної стабільності, збереження біорізноманіття та розвитку інфраструктури.

Існує низка сучасних підходів до визначення сутності земельного менеджменту, це: земельний менеджмент як система управління земельними ресурсами; земельний менеджмент як інструмент сталого розвитку; економічний аспект земельного менеджменту; соціальні засади земельного менеджменту; екологічний підхід до земельного менеджменту; географічний вимір земельного менеджменту; земельний менеджмент і земельні конфлікти; публічний земельний менеджмент та роль держави; земельний менеджмент та індигенні права та ін.

Як бачимо, поняття «земельний менеджмент» може трактуватися і досліджуватися науковцями із різних галузей. Зупинимось детальніше на ролі земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами в аспекті забезпечення сталого розвитку.

Так, Володіна М. О. розглядає земельний менеджмент, як діяльність із обслуговування землекористування, яка забезпечує його територіально, захищає юридично, а також обґрунтовує з економічного та екологічного аспектів, забезпечуючи при цьому баланс потреби особи із інтересами суспільства [1].

Горлачук В. В. трактує земельний менеджмент як інтеграційний процес, що спрямований на вирішення конкретних проблем у

реалізації економічних, соціальних та екологічних задач у системі управління земельними ресурсами [2].

Зось-Кіор М. В. наголошує, на тому, що земельний менеджмент потрібно розуміти як інтеграційний процес, який спрямований на розв'язання конкретних проблем у реалізації технологічних, соціальних, економічних та екологічних задач у системі управління земельними ресурсами [3].

Лазарева О. В. визначає земельний менеджмент, у сутності інтеграційного процесу, який направлений на розв'язання економічних, соціальних та екологічних завдань у сфері землекористування, та на підготовку якісного забезпечення кадрів у системі управління земельними ресурсами, забезпечуючи досягнення кінцевої мети [4].

Також інтеграційним процесом, який спрямований на вирішення конкретних проблем у реалізації соціальних та економіко-екологічних задач у системі управління земельними ресурсами, вбачає земельний менеджмент Песчанська І. М. [5].

Автори [6] у своєму підході дотримуються тези, що земельний менеджмент є діяльністю, пов'язаною із управлінням землею як ресурсом, з метою досягнення сталого розвитку.

У джерелі [7] зазначається, що земельний менеджмент означає оптимізацію фізичних ресурсів землі з метою досягнення високих результатів. Ця область включає в себе широкий спектр видів діяльності, пов'язаних із раціональним використанням земельних ресурсів у сільському та лісовому господарствах, при видобутку корисних копалин, розпорядженні майновими активами, плануванні території міст і сільських районів. Земельний менеджмент також охоплює будівництво комунальних об'єктів та інфраструктури. Важливою частиною земельного менеджменту є формування політики у галузі землекористування, оцінка впливу на довкілля та моніторинг різних видів діяльності, при яких відбувається використання земель, розробка заходів із оптимізації використання ґрунтів.

Шипулін В. Д. вказує на те, що земельний менеджмент охоплює виконання стратегічних політичних рішень, що стосуються фінансових аспектів розподілу та використання земельних ресурсів. Він також включає в себе щоденні оперативні рішення, які приймаються фахівцями, такими як геодезисти, оцінювачі та реєстратори земель, для забезпечення ефективного управління земельними питаннями. З інституційного погляду, земельний

менеджмент є залежним від земельної політики, законодавчої бази, вирішення проблем, пов'язаних із раціональним використанням земельних ресурсів, а також угод, які регулюють земельне адміністрування та обмін інформацією про землю. Він взаємодіє з державними та приватними ініціативами [8].

Необхідно зазначити, що земельний менеджмент виходить за рамки звичайного земельного адміністрування. Він охоплює різноманітні види діяльності, спрямовані на керування земельними та природними ресурсами з метою виконання політичних завдань та досягнення сталого розвитку. Земельний менеджмент вимагає володіння різними галузями знань, включаючи технічні, природничі та соціальні науки. Ця сфера включає в себе аспекти земельної політики, земельного права, питань власності, економіки, управління земельним використанням, моніторингу та впровадження і розвитку відповідних практик [8].

Підсумовуючи зазначене, можемо узагальнити, що земельний менеджмент визначається як система стратегій, методів і інструментів, спрямованих на ефективне управління земельними ресурсами для забезпечення сталого розвитку. Його головною метою є сприяння належному використанню, збереженню і охороні земельних ресурсів у відповідності до соціальних, економічних та екологічних потреб.

Отже, земельний менеджмент є важливим аспектом сталого розвитку і забезпечення сталості суспільства. Враховуючи актуальні виклики та тенденції, земельний менеджмент вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у соціальному, екологічному та економічному середовищі. Дослідження та інновації в галузі земельного менеджменту є важливими для забезпечення сталого використання земельних ресурсів і підтримки балансу між потребами сучасного суспільства і збереженням довкілля.

1. Володін М. О. Принципи і закономірності розвитку земельного менеджменту: історія і сучасність. *Землевпорядний вісник*. 2002. № 1. с. 29–35.

2. Горлачук В. В., Песчанська І. М., Скороходов В. А. Земельний менеджмент : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2006. 192 с.

3. Зось-Кіор М. В. Удосконалення системи управління земельними ресурсами аграрних підприємств в умовах глобалізації: монографія Полтава: ПолтНТУ, 2015. 333 с.



4. Лазарева О. В., Роль земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 20. 2018. С. 150–156. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/7.-Rozvitok-zemelnogo-menedzhmentu-v-sistemi-upravlinnya-zemelnimi-resursami.pdf#page=150>

5. Песчанська І. М. Розвиток земельного менеджменту в системі управління земельними ресурсами. *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук*. Миколаїв, 2004. 234 с.

6. Williamson Ian, Enemark Stig, Wallace Jude, Rajabifard Abbas. Land administration for sustainable development. *Esri Press*. 2010. 506 p. URL: [https://eng.unimelb.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/3929728/land-admin-for-sustainable-development.pdf](https://eng.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/3929728/land-admin-for-sustainable-development.pdf)

7. Land administration in the UNECE region. Development trends and main principles. United Nations Economic Commission for Europe. 2005. 112 p. URL: <https://unece.org/fileadmin/DAM/hlm/documents/Publications/landadmin.devt.trends.e.pdf>

8. Шипулін В. Д. Система земельного адміністрування: основи сучасної теорії : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 220 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78066649.pdf>

## **РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ**

**Караїм Ольга**, кандидат економічних наук, доцент  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У сучасному світі зростає свідомість про необхідність збалансованого розвитку, який би враховував економічні, екологічні та соціальні аспекти. Зелена економіка стала однією із важливих концепцій, яка спрямована на забезпечення сталого розвитку, при цьому зберігаючи природні ресурси та зменшуючи негативний вплив на довкілля. Однак, для досягнення цієї мети необхідний ефективний екологічний менеджмент.

Загалом, проблемам ролі екологічного менеджменту у реалізації зеленої економіки та забезпеченні засад сталого розвитку присвячена низка наукових праць. Зокрема у джерелі [4] представлено екологічний менеджмент як складову зеленої концепції в стратегії діяльності бізнесу; у роботі [2] розкрито засади формування системи екологічного менеджменту підприємств в аспекті відновлення сталого розвитку регіонів; автори [1] наводять приклад впровадження механізму екологічного менеджменту в систему управління територіальних громад; у праці [3] висвітлено важливість інструментів екологічного менеджменту на шляху до сталого розвитку та ін.

З метою забезпечення досягнення цілей сталого розвитку [6], до яких належить сприяння сталому економічному зростанню, сталому управлінню природними ресурсами та ін., а також державної екологічної політики на період до 2030 року [5], особливо в умовах воєнного стану, у якому сьогодні перебуває Україна, необхідною є активізація засад зеленої економіки, з урахуванням важливості ролі в її досягненні екологічного менеджменту.

Виходячи із узагальненого поняття, зелена економіка – це підхід до економічного розвитку, який спрямований на збереження природних ресурсів, зменшення викидів шкідливих речовин та підвищення ефективності використання ресурсів. Основні принципи зеленої економіки включають у себе:

- використання відновлюваних джерел енергії;
- переробка та вторинне використання матеріалів;
- мінімізація відходів та забруднення довкілля;

- підвищення енергоефективності;
- розвиток екологічно чистих технологій та інновацій.

Зелена економіка має численні переваги, включаючи зменшення впливу на зміну клімату, підвищення стійкості економіки до коливань цін на енергоресурси, створення нових ринків та робочих місць, а також покращення якості довкілля та здоров'я населення.

Екологічний менеджмент є систематичним підходом до управління екологічними аспектами діяльності підприємства або організації. Його ціль полягає в ідентифікації, оцінці та зменшенні негативного впливу діяльності на навколишнє середовище. Екологічний менеджмент включає в себе такі ключові елементи:

- визначення екологічних аспектів та дотримання відповідних правил і стандартів;
- вимірювання, моніторинг та звітування про викиди та вплив на довкілля;
- планування та впровадження заходів для зменшення негативного впливу;
- постійне вдосконалення та відстеження результатів.

Роль екологічного менеджменту полягає в тому, щоб допомогти підприємствам та організаціям зменшити свій екологічний слід та відповідати стандартам сталого розвитку. Він сприяє забезпеченню дотримання екологічних законів, зменшенню ризиків для довкілля та покращенню взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Реалізація зеленої економіки через екологічний менеджмент стикається із численними викликами та можливостями. Основні виклики включають у себе:

- споживачі та ринки дедалі більше вимагають від підприємств доведення їхньої екологічної відповідальності та прозорості. Підприємства повинні вдосконалювати свої екологічні стандарти та демонструвати готовність до зменшення викидів та покращення екологічного впливу;
- фінансові витрати на впровадження екологічних ініціатив можуть бути досить значними. Підприємства повинні інвестувати в екологічні технології та інновації, щоб досягти зелених цілей;
- змінюються законодавчі вимоги та регулювання в галузі екології. Підприємства повинні слідкувати за оновленнями у законодавстві та відповідати їм, щоб уникнути правопорушень та санкцій.

До головних можливостей можемо віднести:

- розвиток зелених технологій та рішень створює нові можливості для бізнесу. Підприємства можуть вигідно інвестувати у відновлювану енергію, енергоефективність, відновлювані матеріали та інші зелені ініціативи;

- зелена економіка відкриває нові ринки та споживчі групи. Підприємства, які здійснюють перехід до сталого виробництва та споживання, можуть залучити більше клієнтів та покупців;

- реалізація зеленої економіки сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із змінами клімату та екологічними кризами. Підприємства, які вживають заходів для зменшення свого екологічного впливу, можуть забезпечити стійкість свого бізнесу в умовах небезпек.

Отже, реалізація зеленої економіки вимагає від підприємств та організацій дієвого екологічного менеджменту. Цей підхід дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, забезпечити відповідність законодавчим вимогам та відповідати очікуванням споживачів. Водночас, реалізація зеленої економіки надає підприємствам нові можливості для розвитку та створення стійких конкурентних переваг.

Поєднання зеленої економіки та екологічного менеджменту стає ключовим чинником для досягнення сталого розвитку, забезпечення ефективного використання ресурсів та покращення якості життя населення. У майбутньому цей підхід стане ще більш важливим і слугуватиме стандартом для бізнесу та організацій, які прагнуть досягти екологічної сталості та успіху.

1. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вовкотруб Я. В. Впровадження механізму екологічного менеджменту в систему управління територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2153/2180>

2. Караїм О. А., Милько І. П., Караїм В. П. Формування системи екологічного менеджменту підприємств в аспекті відновлення сталого розвитку регіонів. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна» №2(26)*, 2022. С. 29–38. URL: [https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/5\\_stattya-karayim-mylko-karayim.pdf](https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/5_stattya-karayim-mylko-karayim.pdf)

3. Когут В. І., Салавор О. М. Впровадження інструментів екологічного менеджменту як шлях до сталого розвитку. *Сучасні проблеми екології: тези XIII Всеукр. наук. on-line конф. студентів, магістрів та аспірантів з міжнародною участю*, м. Житомир, 15 бер.

2017 р. Житомир : ДЖТУ, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/05/61.pdf>

4. Омельчук Д. С. Втілення зеленої концепції в стратегію діяльності бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* № 38. С. 223–229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/901>

5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>

6. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ РІВНЯ ОПОРУ ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Корецька Н. І.

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

У бізнес-середовищі виживання та існування будь-якої організації залежать від її здатності запроваджувати успішні зміни. Однак часто зміни створюють ситуацію, що призводить до виникнення високого рівня дискомфорту для працівників.

Деякі вчені підкреслюють, що 70% усіх ініціатив щодо змін зазнають невдачі, тому що менеджери не розуміють процесу управління змінами [1]. Опір працівників змінам розглядається як потенційний фактор невдачі змін. Він пов'язаний з негативним ставленням або поведінкою і тому є важливим фактором, який слід враховувати в будь-якому процесі змін [2]. Однак деякі дослідники стверджують, що опір змінам не є цілком негативним елементом, оскільки коли він базується на реальних аргументах проти змін, він сприяє покращенню процесу управління змінами [3].

Опір змінам розглядається як негативне ставлення працівників до змін. Він створює витрати та затримки в процесі управління змінами. Коли в організації відбуваються зміни, вони викликають ряд реакцій через притаманну невизначеність або стимули, які змінюють моделі поведінки працівника. Тому менеджери повинні: створити відповідний ефективний процес подолання опору змінам; сприймати опір не як перешкоду, а як можливість навчитися з згодом зменшити його; розуміти як його оцінювати з метою забезпечення довгострокового успіху процесу впровадження. Методика оцінки рівня опору змінам в організації подана в табл. 1.

Таблиця 1. Методика оцінки рівня опору змінам в організації

Критерії	Складові
Процес управління	<ul style="list-style-type: none"><li>– кількість управлінських рішень, пов'язаних зі змінами;</li><li>– чітке планування процесу впровадження змін;</li><li>– система навчання персоналу процесу впровадження змін;</li><li>– сприйняття критики керівництвом та зміна процесу прийняття управлінських рішень</li></ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"><li>– вік працівників;</li><li>– лідер-ініціатор зміни;</li><li>– кваліфікація працівників</li></ul>
Психологічний клімат колективу	<ul style="list-style-type: none"><li>– мотивація змін</li><li>– старі традиції та цінності</li></ul>
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"><li>– ресурсне забезпечення для впровадження змін</li></ul>

Примітка. Узагальнено автором

Рівень опору змінам в організації (O) слід визначати на проміжку (0;1,0). При цьому [4, с. 386]:

–  $0 \leq O \leq 0,19$  – існує можливість швидкого впровадження змін, оскільки опір майже відсутній;

–  $0,2 \leq O \leq 0,39$  – рівень опору низький, що створює можливості для безперешкодного впровадження змін;

–  $0,4 \leq O \leq 0,59$  – рівень опору допустимий, що попереджає про можливі незначні труднощі в процесі впровадження змін;

–  $0,6 \leq O \leq 0,79$  – рівень опору є критичним і зміни будуть впроваджуватися з певними труднощами та довго;

–  $0,8 \leq O \leq 1,0$  – впровадження запланованих змін є недоцільним.

Рівень опору змінам в організації оцінимо за формулою:

$$O_{03} = \frac{1}{n} \sqrt[n]{S} \quad (1)$$

де O – рівень опору змінам в організації; S – складові оцінки рівня опору змінам; n – кількість складових оцінки рівня опору змінам.

Для оцінки рівня опору змінам використовується шкала для зазначених складових і встановлюється числове значення для кожного з них, для критерію і за результатом – для рівня опору змінам загалом.

Числові значення для складових [4, с. 386-388]:

1. Кількість управлінських рішень, пов'язаних зі змінами (ОУР): 0-20% – ОУР  $\in$  (0; 0,19); 21-30% – ОУР  $\in$  (0,2; 0,39); 31-40% – ОУР  $\in$  (0,4; 0,59); 41-50% – ОУР  $\in$  (0,6; 0,79); більше ніж 50% – ОУР  $\in$  (0,8; 1,0).

2. Чітке планування процесу впровадження змін (ЧПЗ): наявність чітких планів для кожного підрозділу та виконавця змін – ЧПЗ  $\in$  (0; 0,19); наявність чітких планів для кожного підрозділу – ЧПЗ  $\in$  (0,2; 0,39); наявність чітких планів для керівництва – ЧПЗ  $\in$  (0,4; 0,59); наявність недієвих планів – ЧПЗ  $\in$  (0,6; 0,79); відсутність планів – ЧПЗ  $\in$  (0,8; 1,0).

3. Система навчання персоналу процесу впровадження змін (СНК): розроблена та діє система навчання працівників – СНК  $\in$  (0; 0,19); діє система навчання лише для керівництва – СНК  $\in$  (0,2; 0,39); діє система лише консультування персоналу – СНК  $\in$  (0,4; 0,59); є система навчання працівників лише на папері (навчання не проводиться) – СНК  $\in$  (0,6; 0,79); відсутня система навчання працівників та керівництва – НК  $\in$  (0,8; 1,0).

4. Сприйняття критики керівництвом та зміна процесу прийняття управлінських рішень (СКК): керівництво не боїться критики у разі невдач та зміни процесу прийняття рішень – СКК  $\in$  (0; 0,19); керівництво знає, що не буде критики у разі невдач та не боїться зміни процесу прийняття рішень – СКК  $\in$  (0,2; 0,39); керівництво знає, що не буде

критики у разі невдач, але боїться зміни процесу прийняття рішень – СКК  $\in (0,4; 0,59)$ ; керівництво лякає можлива критика у разі невдач та можлива зміна процесу прийняття рішень – СКК  $\in (0,6; 0,79)$ ; керівництво знає, що неминучою є критика у разі невдач та зміна процесу прийняття рішень і уникає змін – СКК  $\in (0,8; 1,0)$ .

5. Вік працівників (ВП): до 20 років – ВП  $\in (0; 0,19)$ ; 20-24 – ВП  $\in (0,2; 0,39)$ ; 25-29 – ВП  $\in (0,4; 0,59)$ ; 30-40 – ВП  $\in (0,6; 0,79)$ ; більше ніж 40 – ВП  $\in (0,8; 1,0)$ .

6. Лідер-ініціатор зміни (ЛЗ): наявність лідера, який ініціюватиме зміни та поведе колектив за собою – ЛЗ  $\in (0; 0,19]$ ; наявність лідера, який поведе частину колективу за собою – ЛЗ  $\in (0,2; 0,59]$ ; наявність лідера, який не здатний повести колектив за собою, але може переконати частину колективу у необхідності впровадження змін – ЛЗ  $\in (0,6; 0,79]$ ; відсутність лідера, здатного ініціювати зміни в колективі – ЛЗ  $\in (0,8; 1,0]$ .

7. Кваліфікація працівників (КП): до 10% персоналу потребують підвищення кваліфікації – КП  $\in (0; 0,19)$ ; 11-20% персоналу потребують підвищення кваліфікації – КП  $\in (0,2; 0,39)$ ; 21-30% персоналу потребують підвищення кваліфікації – КП  $\in (0,4; 0,59)$ ; 31-50% персоналу потребують підвищення кваліфікації – КП  $\in (0,6; 0,79)$ ; більше 50% персоналу потребують підвищення кваліфікації – КП  $\in (0,8; 1,0)$ .

8. Мотивація змін (МЗ): орієнтація на мотивацію працівників – МЗ  $\in (0; 0,19)$ ; наявність мотиваційного механізму лише для менеджерів – МЗ  $\in (0,2; 0,39)$ ; наявність мотиваційного механізму лише для керівництва – МЗ  $\in (0,4; 0,59)$ ; наявність недієвого мотиваційного механізму – МЗ  $\in (0,6; 0,79)$ ; відсутність мотиваційних заходів ініціювання змін – МЗ  $\in (0,8; 1,0)$ .

9. Старі цінності (СЦ): незмінність старих цінностей колективу – СЦ  $\in (0; 0,29)$ ; часткова змінна старих традицій, але цінності залишаються сталими – СЦ  $\in (0,3; 0,59)$ ; часткова зміна старих традицій та цінностей – СЦ  $\in (0,6; 0,79)$ ; повне ігнорування старих традицій та цінностей, потреба впровадження нових – СЦ  $\in (0,8; 1,0)$ .

10. Ресурсне забезпечення для впровадження змін (РЗ): наявні усі ресурси – РР  $\in (0; 0,29)$ ; достатньо лише власних ресурсів – РЗ  $\in (0,3; 0,59)$ ; потрібне залучення додаткових ресурсів – РЗ  $\in (0,6; 0,79)$ ; відсутні ресурси взагалі – РЗ  $\in (0,8; 1,0)$ .

Ця методика, недивлячись на відсутність потреби у встановленні додаткового програмного забезпечення, дозволить визначити рівень опору в організації та на етапі ініціювання змін вкаже на слабкі позиції і потребу їх коригування.



1. Beer, M. and Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 78. №3.
2. Strebel, P. (1994). Choosing the right change path. *California Management Review*. 36 (2). pp. 29–51.
3. Waddell, D. and Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*. 36 (8). pp. 543–548.
4. Фединець Н. І. (2012). Оцінювання рівня опору змінам у організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 22.12. С. 385–390.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Корецький Антон**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Черчик Лариса**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Важливість формування напрямів удосконалення оцінювання персоналу як складової системи мотивації в організації важко переоцінити. Система оцінювання персоналу визначає не лише ефективність роботи працівників, а й впливає на їхню мотивацію, залучення та розвиток. Впровадження чітких та справедливих критеріїв оцінювання надає працівникам чітку уяву про їхні внески та досягнення, що впливає на їхню самооцінку та професійний розвиток [1]. У табл. 1 окреслено основні підходи до визначення поняття «оцінювання персоналу».

Таблиця 1

## Аналіз підходів до визначення поняття «оцінювання персоналу»

<b>Автори</b>	<b>Визначення</b>
Головатий М., Лукашевич М., Дмитренко Г.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Колот А.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Савченко В.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам

Примітка. Побудовано автором на основі [2].

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. За Д. МакГрегором, до таких цілей належать:

– інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

– мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і, таким чином, орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;

– адміністративна мета, яка постійно реалізується в процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору [3].

У теорії та практиці управління персоналом сформувався інструментарій системи оцінки персоналу під впливом потреб вирішення практичних завдань на основі певних методів. Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання тощо. Важливим завданням оцінки персоналу підприємства є розроблення комплексу показників, які можуть достатньо повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та підприємства у цілому. Сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначається на підставі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночною шкалою [4].

Так, визначення цілей дозволяє адаптувати систему оцінювання до стратегічних завдань організації та сприяє адекватному врахуванню індивідуальних особливостей та цінностей працівників.

Оцінювання персоналу підприємства здійснюється за трьома узагальненими показниками: результативність праці, професійна поведінка, особисті якості. Так, результативність праці включає гнучкі та жорсткі показники. Жорсткі показники приписані інформаційною системою і технологічним процесом та легко вимірюються. Тут найбільш наочним показником є продуктивність праці працівника, але часом виміряти її дуже нелегко. Тому вимірюють загальну продуктивність праці усього підприємства. Професійна поведінка: показники можна умовно поділити на умови досягнення результатів (мотивація до професійного розвитку, безперервне навчання) і показники безпосередньої професійної поведінки (здатність працювати в команді і самостійно, здатність приймати рішення, готовність до прийняття додаткового навантаження і відповідальності, ініціативність). Особисті якості: розглядаються як потенціал досягнення мети конкретним працівником. При цьому особисті якості

підлеглих не можна оцінювати з погляду самих особистих якостей: «На роботі нема поганих чи хороших людей. Є люди, які відповідають або не відповідають виконуваній роботі та займаній посаді». Для оцінки особистих якостей працівника використовують психологічні тести [5].

Важливо також врахувати те, що на рівні підприємства мотиваційний механізм повинен гарантувати: нормальну зайнятість працівників; надання рівних можливостей персоналу для професійного і службового просування; узгодженість рівня оплати праці з отриманими результатами; створення умов безпеки трудової діяльності; - підтримку в колективі здорового психологічного клімату та інші [6].

Мотиваційний механізм повинен бути спрямований на створення сталого та динамічного середовища, де працівники знаходять індивідуальну мотивацію для досягнення власних цілей, які в той же час співпадають із стратегічними напрямками розвитку підприємства.

Отже, важливість формування напрямів удосконалення оцінювання персоналу, як складової системи мотивації в організації, визначається його прямим впливом на продуктивність, ефективність та задоволеність працівників. Цей процес є ключовим елементом стратегії управління персоналом та розвитку організації в цілому.

1. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк: ЛНТУ, 2010. С. 307–316.

2. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 4. С. 76–81.

3. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 59–64.

4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

5. Базалійська Н.П., Бойко Д.І. Концептуальні основи оцінювання персоналу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 296–300.

6. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2019. Вип. 1. С. 116–125.

## **ОСНОВНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Корх Христина** – здобувач освіти

*Науковий керівник:* к. е. н., доцент кафедри менеджменту

**Ющишина Лариса**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Керівники у свої діяльності кожного дня приймають управлінські рішення, від яких залежить успішність діяльності підприємства, а також його працівників. Цей процес ніколи не відбувається в ідеальних умовах, завжди виникають певні ускладнення внаслідок впливу різних чинників. Щоразу ці чинники відрізняються або ж впливають на процес іншим шляхом. Тому керівник повинен розуміти, що саме може негативно або позитивно вплинути на рішення, щоб заздалегідь оцінити усі ризики під час його прийняття чи реалізації.

Управлінське рішення – один з основних елементів як в роботі менеджера, так і в діяльності організації в цілому. Метою прийнятих рішень здебільшого є підтримання оптимального стану підприємства на ринку, його подальший розвиток, отримання переваги над конкурентами, формування сприятливого для роботи клімату всередині колективу.

Овдіюк О. М., Степура М. О. у своїй праці описали розвиток напрямів дослідження дефініції «управлінське рішення» і дійшли до висновку, що «управлінське рішення – це особливий вид мислєформи інтелектуальної діяльності індивіда чи групи осіб, яка включає в себе процес вибору однієї з альтернатив в умовах визначеності, невизначеності або ризику, з метою досягнення цілі в межах обраного рівня управління» [1, с. 76].

Суб'єкт управління, приймаючи рішення, здійснює вибір найоптимальнішої альтернативи з усього різноманіття можливих варіантів, шляхом творчих та аналітичних роздумів під впливом багатьох факторів. Ці чинники можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Під зовнішніми факторами здебільшого розуміється вплив навколишнього середовища, який не завжди залежить від самого керівника. До таких чинників відносяться: законодавче, політичне, соціально-економічне середовище; нормативно-правове забезпечення

управлінської діяльності; обмеження щодо ресурсозабезпеченості процесу прийняття рішення (час, кількість експертів тощо); організаційні форми виробництва та управління; система експертних оцінок рівня якості та ефективності управлінських рішень; якість прогнозування соціально-економічних процесів загалом, і розвиток виробничої системи [2, с. 60-61].

Час є одним з головних чинників, бо при дефіциті часу рішення потрібно приймати швидко, що важко для недосвідчених менеджерів. Вони не мають можливості оцінити всі альтернативи і обрати найкращу. Якщо ж часу для прийняття рішення достатньо, то відповідно керівник зможе краще проаналізувати ситуацію.

Кількість інформації не менш важливий чинник впливу. При дефіциті даних існує ризик неправильного розуміння ситуації, що потребує реагування з боку суб'єкта управління. Внаслідок цього розроблене рішення буде неефективним або у гіршому випадку навіть негативно подіє на діяльність підприємства. Також значний обсяг інформації не гарантує, що менеджер ухвалить правильне рішення. Важливо, щоб вона несла в собі цінність для проблемного завдання, тобто дійсно відповідала вимогам цієї ситуації та не була фіктивною.

Ще один чинник впливу – комунікаційні канали. Вони в організації відіграють велику роль під час прийняття рішення. Від них залежить швидкість та достовірність переданої інформації від об'єктів управління до суб'єктів управління.

Оптимальність рішення визначається також від чисельності керівників, які його приймають. Якщо це робить одна людина, то відповідно враховуються тільки її професійні та особисті якості, тобто проблема розглядається лише з одного боку. Коли кілька людей бере участь в розробці рішення, то проблему можна обговорити з різних боків, оскільки кожен має свою думку, яка ґрунтується на їхніх особистих характеристиках.

На управлінське рішення впливають нормативно-правові акти, адже менеджер може діяти лише в межах, які дозволені законами держави в котрій знаходиться підприємство. Якщо керівник порушить їх, він буде нести юридичну відповідальність.

Внутрішні чинники характеризуються особливостями керівника, який приймає рішення та станом всередині підприємства. Можна виділити такі основні чинники: особисті якості суб'єкта управління; поведінка суб'єкта управління; середовище прийняття рішення; стосунки керівників та виконавців.

До особистих якостей можна віднести: характер та темперамент (можуть визначати поведінку менеджера та його спосіб прийняття рішення); аналітичні здібності (від них залежить наскільки добре керівник може зібрати та проаналізувати всю доступну інформацію про проблему); професійні компетенції (знання та вміння того, хто приймає рішення, прямо впливають на ефективність обраного варіанта дій); досвід (чим більше в керівника було подібних ситуацій, тим краще він знає як потрібно вирішувати їх); цінності керівника (впливають на те, яке рішення прийме керівник, щоб наслідки відповідали його моральним стандартам).

Поведінка суб'єкта управління характеризується його звичками, ставленням до інших, реакцією на стрес, здатністю адаптуватися до змін. Авторитет менеджера серед працівників, психологічний клімат всередині команди також є важливими чинниками впливу. Якщо ці показники будуть високими, то процеси розробки, прийняття та реалізації рішення проходять легко та без серйозних конфліктів. Проте низький авторитет буде означати, що підлеглі не поважають свого керівника, не довіряють йому та не впевнені у правильності його рішень.

Під час своєї діяльності керівник працює в різних умовах відносно ризику з яким він може зіштовхнутися. Тому розрізняють такі середовища прийняття рішення: визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи); невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень) [3, с. 124].

Отже, кожний керівник повинен розуміти як і які саме чинники впливають на управлінське рішення та як проблемна ситуація залежить від них, тобто наскільки сильно вони діють на обставини та в яку сторону (позитивну чи негативну). Керівники повинні враховувати вплив чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища на діяльність організації та приймати рішення відповідно до змін у ринкових умовах, конкуренції, змін законодавства тощо.

1. Овдіюк О. М., Степура М. О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. №3. С. 72–79.

2. Ковальчук Т. М., Палагнюк Я. В. Аналіз факторів ефективності прийняття управлінських рішень. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. № 22. С. 60–62.

3. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Кошій Оксана, Лагутін Артем

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасному світі, супроводжуються глибинними змінами в основоположних сферах життя суспільства – політиці, економіці, культурі. В останні десятиліття етика відповідальності набула особливого значення. Нині принцип відповідальності розглядається на одному рівні із принципами свободи та справедливості.

Все це знаходить відображення і в основоположних засадах функціонування бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу нині є важливою складовою частиною ефективного управління будь-яким підприємством. Підвищення соціального статусу підприємства є основою поліпшення його ділової репутації, посилення його економічних та адаптаційних характеристик.

В Україні лише відбувається становлення соціальної відповідальності бізнесу і лише невелика частина підприємств здійснює свою діяльність в даній сфері на належному рівні. Це переважно великі компанії, компанії, які є дочірніми структурами іноземних компаній, компанії, які мають ринки збуту у країнах, де така діяльність є нормою.

Позитивним є те, що соціальна відповідальність бізнесу в Україні набуває все більшої популярності. За результатами оцінок фахівців нині 83,0 % вітчизняних підприємств в тій чи іншій мірі дотримуються принципів соціальної відповідальності, 52,0 % підприємств мають затверджені стратегії корпоративної соціальної відповідальності [1].

Переважає більшість керівників вітчизняних підприємств (65,5 %) розуміють соціальну відповідальність, як діяльність спрямовану на поліпшення умов праці персоналу і реалізацію соціальних програм, 63,2 % керівників – як діяльність зорієнтовану на розвиток і навчання персоналу, 56,0 % – як надання благодійної допомоги, 49,5 % – як відповідальне та етичне ставлення до споживачів (табл. 1).

В цілому в Україні соціальна відповідальність бізнесу реалізовується не на належному рівні, а саме має місце: порушення роботодавцями міжнародних прав людини і трудових стандартів; недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав працівників; не приділення належної уваги питанням охорони праці;



неофіційне працевлаштування працівників; виплата низької заробітної плати працівникам; приховування заробітної плати; наявність заборгованості із виплати заробітної плати; забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів; невисока якість продукції; недоброчесна реклама [3].

Таблиця 1. Складові поняття соціальної відповідальності

Форми	% підприємств
1	2
Поліпшення умов праці персоналу і реалізація соціальних програм	65,5
Розвиток і навчання персоналу	63,2
Благодійна допомога	56,0
Відповідальне та етичне ставлення до споживачів	49,5
Участь у регіональних програмах розвитку	32,3
Реалізація екологічних програм	29,8
Дотримання прав інвесторів і акціонерів	20,8
Подання повної та достовірної інформації про діяльність підприємства	18,7

Примітка. Сформовано на основі даних джерела [2]

Позитивним є те, що все більше вітчизняних підприємств усвідомлюють важливість соціально відповідальної поведінки та її позитивний вплив на фінансові показники діяльності та їх репутацію.

Результати досліджень науковців свідчать, що соціальна відповідальність підприємств позитивно відображається на результатах їх діяльності (рис. 1).

Зростання доходу на інвестований капітал на 9,8 %	Зростання доходу з активів на 3,55 %	Зростання доходу з продажів на 2,79 %	Зростання прибутку на 63,5 %
---	--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------

Рис. 1. Вплив соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств

Примітка. Сформовано на основі даних джерела [4]

Крім того, результати досліджень свідчать, що 67 % репутації компанії це її соціальна відповідальність.

В цілому у розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу можна виділити наступні перешкоди: відсутність належного усвідомлення позитивного впливу соціальної відповідальності на

репутацію, конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства; визнання переважно внутрішньої форми прояву соціальної відповідальності (зорієнтованої на засновників, акціонерів, працівників) та невизнання у повній мірі зовнішньої її форми прояву (перед громадою, суспільством); відсутність коштів; надмірний податковий тиск; недосконалість нормативно-правової бази, яка б сприяла реалізації соціальної відповідальності бізнесу [5].

Особливо важко керівникам та персоналу вітчизняних підприємств стало дотримуватись принципів соціальної відповідальності в умовах війни, оскільки вони зазнають фізичного, психологічного, фінансового тиску, суттєво ускладнились умови ведення бізнесу, погіршився фінансовий стан підприємств, багато з них зазнали руйнування власної матеріально-технічної бази тощо.

Багато вітчизняних підприємств нині зіткнулись з проблемою неможливості реалізовувати соціально відповідальну поведінку у належних обсягах із-за відсутності ресурсів. Особливо зараз складно малому бізнесу, порівняно з великим. Це зумовлено тим, що запас їхньої міцності значно менший.

Таким чином, нині соціальна відповідальність стає запорукою успішного функціонування підприємств на ринку, формування їх іміджу, прихильності споживачів та доброзичливого ставлення суспільства. Для вітчизняних підприємств характерний неналежний рівень соціальної відповідальності, що вимагає зосередження зусиль на активізації їх діяльності в даній сфері.

1. CSR Ukraine. URL: <http://csr-ukraine.org/> (дата звернення 01.11.2023).

2. Длугопольський О. В., Олійник Д. М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). С. 265-273.

3. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія. Донецьк, 2013. 296 с.

4. Литвиненко Т. М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. URL: [http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_26/zb26\\_06.pdf](http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_06.pdf) (дата звернення 03.11.2023).

5. Стецик А. Чинники та перешкоди посилення соціальної відповідальності підприємства. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2015. Вип. 12. С. 311-317.

# ДІДЖИТАЛ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДМІНІСТРУВАННЯ АКТИВІВ ТА ПАСИВІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

**Андрій Кривцов**

Науковий керівник:

к. е. н., доц. **Левицький Віктор Володимирович**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Епідемія коронавірусу, а потім повномасштабне вторгнення Росії в Україну критично вплинули на банківську систему, разом з тим виявивши низку принципових проблем більшості існуючих систем менеджменту активів та пасивів банківських установ, зокрема неспроможність швидко адаптуватися до критичних змін. В свою чергу це дало поштовх для пошуку вирішення проблеми у досі недостатньо дослідженій сфері – діджитал версії банківської економіки. Наразі сучасні інформаційні технології стали важливим фактором, який підвищує вплив менеджменту на ефективність роботи банківської установи. Діджитал інструменти, отримавши в останні роки значного розвитку та ставши невіддільною частиною життя людей, ґрунтовно змінили структуру роботи банківських установ з клієнтами. Це надає широкі можливості по залученню нових клієнтів, проте нові ризики. Враховуючи той факт, що прикладна площина діджиталізації суттєво випередила теоретичні підходи, важливим стає аналіз вже існуючих практичних результатів. Таким чином, проблеми системного управління активами і пасивами банку не тільки залишаються актуальними і сьогодні, але й потребують залучення сучасних технологій.

Класичним підходам до управління активами та пасивами банківської установи присвячено роботи Д. Ван-Хуза, Т. Коха, Д. Маршала, Р. Миллера, П. Роуза, Д. Синки, С. Фроста. Однією з найсерйозніших проблем в цій сфері є комерційна таємниця. Будь-яка банківська установа намагається не тільки застосувати найбільш ефективні методи керування активами та пасивами, а й закрити доступ до цієї інформації своїм конкурентам. Тому існуючі у відкритому доступі роботи зазвичай присвячені теоретичним засадам, і не мають деталізації практичного застосування методів управління активами та пасивами банківської установи.

В роботах українських науковців [1-4] Азізової К.М., Алексеєнко М.Д., Герасимовича А.М., Зверук Л.А., Коваленко В.В., Кузнєцова Л.В., Міщенко В.І., Тисячної Ю.С., Тарасевич Н.В., Шварца О.В

менеджмент активів та пасивів розглядається в різних розрізах, при чому автори не мають спільної думки щодо структури процесу, інструментарію та методів реалізації управління.

За підсумком існуючих робіт, можна зробити наступні висновки щодо класичного підходу до менеджменту активами та пасивами банку – він об'єднує ряд існуючих методів управління як активами так і пасивами в єдиний збалансований процес. Такий скоординований підхід дає можливість виконати наступні задачі: максимальний контроль структури, обсягу, прибутки та видатків активів та пасивів; внутрішня єдність управління активами та пасивами; максимізація різниці між доходами та витратами банківської установи; досягнення цільового рівня прибутковості не тільки завдяки надходженням від активних операцій, але й завдяки зменшенню витрат банку через ефективне управління пасивами. В рамках цього підходу основними фінансовими цілями банківської установи є максимізація доходності та одночасно мінімізація ризиків.

Враховуючи вищевказане, існують два основні напрямки формування стратегій менеджменту активами та пасивами банку – стратегія максимізація прибутку, під час якої існує загроза отримати збитки через збільшення кількості ризиків, та стратегія мінімізації ризиків, яка стабілізує фінансові результати в разі задоволеності рівнем прибутковості банківської установи. В рамках між цими граничними стратегіями існують ще проміжні - стратегія максимізація чистої процентної маржі, збалансована стратегія, стримана стратегія, обережна стратегія, трансформаційна стратегія, спекулятивна стратегія. Маршал виділяє п'ять елементів стратегії менеджменту активів та пасивів банківської установи: ліквідність, тимчасова структура, чутливість до відсоткових ставок, структура термінів дій та кредитний термін [1-2].

Під час реалізації будь-якої з даних стратегій використовуються методи, які за основними ознаками можна розділити на дві групи – базові методи управління певним ризиком та методи моделювання структури балансу. До першої групи відносять – управління ГЕПом, управління дюрацією, структурне балансування, трансферне ціноутворення, управління валютною позицією, хеджування та метод розривів ліквідності. До другої – метод структурно-вартісного аналізу, експертний метод, метод оптимального управління ресурсами банку та імітаційне моделювання.

Проте існуючі методи не дають змогу швидко і оптимально реструктуризувати баланс відповідно до поточної ринкової ситуації. Таким чином нам потрібно шукати нові можливості для вирішення проблеми. І такі рішення можливі завдяки залучення сучасних інформаційних та комунікаційних технологій.

Отже нам необхідні інструменти, які зможуть оперативно впливати як на структуру так і на загальний обсяг активів та пасивів. Саме завдяки яким ми зможемо реалізувати гнучкий інтерфейс для роботи з рівнем процентної ставки. В стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, в рамках реалізації стратегічного напрямку «Інноваційний розвиток» зазначено наступні завдання: розробка можливості проведення ідентифікації клієнтів на основі біометричних даних; правове регламентування ринку цифрових активів; залучати інвестиції та прозоро інвестувати, маючи законодавчу захищеність прав інвесторів; формувати попит на трансформовані фінансові послуги та продукти [2-3].

Виходячи вищерозглянутого ми пропонуємо наступний діджитал-інструментарій, який стане частиною адміністрування активів та пасивів банківської установи: імплементація біометричної системи онлайн банкінгу; інтеграція із платформою «Дія»; розширення та адаптація POS-кредитування (включаючи біометричну ідентифікацію отримувача) за допомогою POS-терміналів; розширення функціоналу онлайн-банкінгу. Отже, формування системи менеджменту активів та пасивів яка буде включати в себе діджитал інструменти, надасть можливість банківській установі безпосередньо впливати на їх структуру, а також залучати більшу кількість клієнтів, що впливатиме на прибутковість. Зрештою це вплине і на ефективність діяльності банку в цілому у майбутньому.

1. Азізова К. М. Управління активами і пасивами банку: сутність та методичні підходи. *Економічний простір*. 2016. № 108. С. 112-126

2. Андрушків І.П., Надієвець Л.М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 195–200.

3. Диба М.І., Гернего Ю.О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні: *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50–63.

4. Шварц О.В. Удосконалення інструментарію управління активами і пасивами банку в умовах фінансової нестабільності. *Світ фінансів*. 2011. № 4. С. 33-39

## **ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я Кропивський Святослав, здобувач вищої освіти**

**Буняк Надія, к.е.н., доцент**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Загострення конкурентної боротьби на ринку медичних послуг, реформування медичної галузі, воєнні дії на території України, диверсифікація джерел фінансування зумовлюють трансформацію основних парадигм і теорій менеджменту, актуалізують проблему використання керівництвом закладів охорони здоров'я інструментів адаптивного управління, які забезпечують швидку реакцію за зміни, що відбуваються в його внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Медичні установи змушені сьогодні пристосовувати свою діяльність до нових умов водночас задовольняти персоналізовані потреби пацієнтів, надавати якісну медичну допомогу у відповідності до затверджених протоколів лікування, а також працювати в напрямку підвищення економічної ефективності. Результативність цього процесу визначається їх здатністю превентивно й конструктивно реагувати на зміни, що загрожують стабільному функціонуванню та сталому конкурентному положенню на ринку.

Адаптація як системний процес вирізняється багатоваріантністю та складністю реалізації, включає формалізовану систему орієнтирів, напрямків, сфер, способів і методів забезпечення ефективного функціонування та динамічної рівноваги між зовнішнім та внутрішнім середовищем медичної установи.

Сучасні реалії переконливо свідчать, що навіть за умов наявності в керівництва системного бачення характеру адаптаційних трансформацій та усвідомлення їх необхідності, не всі заклади охорони здоров'я спроможні вчасно та ефективно їх впровадити.

Успішність адаптації безпосередньо залежить від якості управління цим процесом, тобто сукупності принципів, засобів, методів та інструментів, які використовує керівництво закладу охорони здоров'я для обґрунтування й реалізації управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування шляхом коригування діяльності відповідно до змін, що відбуваються у його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Основою цього процесу є проведення оцінки відповідності фактично досягнутого рівня визначених

показників нормативним та відповідна швидка реакція всіх складових елементів системи менеджменту на зміни, що відбуваються.

У ринкових умовах господарювання адаптація має різні форми, розрізняється за масштабами і глибиною змін, що відбуваються в стратегії й поточній діяльності закладів охорони здоров'я і внутрішніх системах [1, с. 188].

З метою адаптації до нових реалій провадження діяльності керівництво закладами охорони використовує такі інструменти, як: реінжиніринг, адаптивну організаційну культуру, модернізацію, диверсифікацію, реструктуризацію, бенчмаркінг, участь в договірних об'єднаннях тощо. Кожен з них має певні особливості застосування, а тому їх вибір насамперед залежить від наявного адаптивного потенціалу та типу адаптації.

В основі адаптивного управління лежать такі принципи, як: варіативність рішень, прозорість, інформаційна забезпеченість, стійкість й адаптивність, ієрархічність, рефлексивність, демократизація та гуманізація, ефективність управління [2, с. 437].

На нашу думку, сьогодні основні адаптивні заходи закладів охорони здоров'я бути спрямовані на: забезпечення високого рівня соціальної відповідальності; нарощення інтелектуального капіталу; активізацію інноваційних процесів; удосконалення організаційної структури управління; покращення комунікації із пацієнтами тощо.

У контексті забезпечення високого рівня соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я доцільною є реалізація соціальних проєктів, які орієнтовані на покращення здоров'я населення шляхом запобігання захворюваності. Зокрема, запровадження безкоштовної діагностики та профілактики особливо небезпечних інфекційних та паразитарних захворювань, медико-соціальної підтримки найменш захищених груп населення, підвищення рівня медичної грамотності шляхом проведення консультацій та просвітницьких заходів. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню привабливого іміджу закладу охорони здоров'я, посиленню довіри пацієнтів до його медичного персоналу. Заразом впроваджуючи заходи щодо підвищення рівня соціальної відповідальності керівництву закладу охорони здоров'я необхідно дотримуватись принципу збалансованості, тобто поліпшувати не тільки якість та рівень взаємодії із своїми контрагентами, але й бути соціально відповідальним перед своїм персоналом.

У процесі поліпшення структурно-кваліметричних характеристик

медичного персоналу важливо при відборі медичних працівників звертати увагу не лише на поточний рівень їхньої кваліфікації, наявний досвід роботи та репутацію, але й враховувати їхню психоемоційну стійкість, здатність та готовність оволодівати інноваційними технологіями лікування й діагностики захворювань, рівень цілеспрямованості, бажання розвиватись, дотримуватись корпоративних принципів поведінки та професійної етики.

Варто також приділяти значну увагу підвищенню рівню кваліфікації управлінського персоналу, зокрема формуванню в нього стратегічного мислення та здатності адекватно оцінювати трансформаційні процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зокрема на ринку медичних послуг, аналізувати інформацію, генерувати нові ідеї.

Задля активізації інноваційних процесів, на нашу думку, доцільним є проведення модернізації наявної матеріально-технічної бази, посилення співпраці з науково-дослідними установами, закладами вищої освіти, провідними міжнародними медичними організаціями, які спеціалізуються на розробці, дослідженні та впровадженні інноваційних методів та практик діагностування й лікування поширених захворювань, удосконаленні існуючих медичних технологій. Надання адаптивності організаційній структурі передбачає зменшення її жорсткості та ієрархічності шляхом посилення гнучкості. Доцільним також є застосування механізмів проектного менеджменту та впровадження програмно-цільового підходу до управління.

Отже, висококонкурентне середовище функціонування закладу охорони здоров'я, стрімкий НТП, швидке старіння традиційних підходів до надання діагностичних та лікувальних послуг актуалізує необхідність удосконалення його системи менеджменту задля пристосування до нових реалій провадження діяльності.

1. Кравчик Ю. Розвиток системи управління господарською діяльністю: особливості закладів охорони здоров'я. *Modeling the Development of the Economic System*. 2022. Вип.4. С. 187-192

2. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. №12. С. 435-440.



## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ. ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ**

**Кувіка Ганна Олександрівна, аспірант II курсу**

Факультет економіки та управління

Волинський національний університет ім. Лесі Українки

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, чим управління, або менеджмент, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

Сьогодення України вимагає більш поглибленого вивчення теоретичних положень й практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю підприємств в сфері гостинності. Правильність та раціональність складання стратегій й тактик складає основу ефективного функціонування всього життєвого циклу організації та його подальшого розвитку. Розробка наукових підходів до менеджменту, впровадженням сучасних технологій, задля примноження ефективності діяльності і продуктивності праці є актуальністю даної теми.

Видатні вчені Б. Нільсон, В. Г. Федоренко, В. В. Ільїн та ін. розглядали в своїх наукових працях технології менеджменту. В області вирішення проблем менеджменту українських підприємств та їх організаційної структури продуктивно працюють українські вчені: Ф. І. Хміль, Б. П. Будзан, Г. В. Щокін, О. Є. Кузьмін, В. Г. Герасимчук, Г. О. Коваленко та інші [1].

З розвитком і посиленням впливу науково-технічного прогресу, збільшується роль інновацій, види та кількість технологій, які сприяють появі нової продукції з новими характеристиками й критеріями, яка дуже цінується на ринку. Тому зараз спостерігається процес перебудови системи управління із традиційної виробничої й ринкової на технологічну орієнтацію, яка здатна здійснити цю ціль. Важливим фактором успіху кожної компанії стає стратегічне управління технологічним розвитком підприємства – технологічний менеджмент.

Технологічний менеджмент включає у себе застосування управлінських навичок для відкриття, розробки, експлуатації та незалежного використання технологій. Менеджери технологій допомагають створити цінність для своїх організації, використовуючи технології та інші ресурси для вирішення проблем та підвищення

ефективності діяльності підприємств. Менеджер технологій XXI століття повинен гарантувати, що технології створюють оптимальні умови для майбутнього успішного розвитку підприємства.

Одним з «головних напрямків перебудови менеджменту і його удосконалення стало масове використання новітньої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій. Засоби й методи прикладної інформатики використовуються в менеджменті. Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів» [1].

До основних сучасних технологій менеджменту можна віднести: ERP-системи, грейдінг, контролінг, бенчмаркінг, реінжиніринг, інжиніринг [2].

Розглянемо більш детально впровадження ERP-системи.

ERP-система – це система, яка включає в себе CRM-рішення, модуль бухгалтерського обліку, та інші інформаційні системи, що забезпечують кадровий, складський і фінансовий облік. Це контроль виробничих процесів, і оптимізація роботи з постачальниками, і системний підхід до логістики, і багато іншого.

Впровадження ERP-системи дозволяє синхронізувати облік в умовах використання різних валют, мов і національних стандартів. При цьому розмежування прав доступу до серверної або хмарної ERP-системи за допомогою веб-інтерфейсу або мобільного застосування дозволяє збільшити ефективність і кваліфікацію всього персоналу, а не тільки топ-менеджменту і власників бізнесу [3].

У спрощеному вигляді ERP-систему можна описати як програмний комплекс, який включає 3 ключові компоненти [2].

Ядро програми – це платформа, архітектура якої відповідає схемам діяльності підприємства в сфері гостинності. У більшості випадків програмна структура ERP-системи, де задаються основні функції і принципи взаємодії елементів, створюються після аналізу ринку і діяльності конкретної компанії. Існують коробкові версії і навіть вільно поширювані версії ERP-систем, але всі вони описують більш-менш універсальну або конкретну бізнес-модель, і в більшості випадків вимагають серйозного налаштування і доопрацювання.

Бази даних – це великі масиви інформації (BigData) в хмарному сховищі або на сервері, де міститься різна комерційна і організаційна інформація. Сюди відноситься не тільки «сира» інформація у вигляді масивів даних, списків клієнтів або контрагентів, співробітників підприємства або товарів на складі, а й програмне і апаратне забезпечення, за допомогою якого реалізується ефективне управління і безперервне зберігання цієї інформації.

Функціональні модулі – це програмні елементи, що забезпечують функціонал ERP-системи. Саме у вигляді модулів в ERP-системах представлені бухгалтерські, фінансові та кадрові підпрограми, CRM-рішення, модулі складського і виробничого обліку, і т.д. Взаємодія всередині системи відбувається за допомогою транзакцій, і тому одна і та ж подія може бути відразу врахована різними функціональними модулями – бухгалтерією, відділом кадрів, відділом продажів, складом. Це дозволяє мінімізувати появу помилок, які виникають через відсутність синхронізації інформації.

Що дасть впровадження ERP-системи на підприємствах сфери гостинності: отримати доступ до всієї фінансової інформації; оцінити ефективність роботи співробітників і цілих відділів; перевірити надійність і відповідальність контрагентів; мінімізувати кількість проблем, викликаних людським фактором; швидко змінювати виробничі технології і логістичні ланцюжки; реагувати на зміну умов на ринку і в законодавстві; поліпшити якість обслуговування клієнтів і підвищити задоволеність співробітників; знизити операційні витрати, оптимізувати складські запаси і т. д.

Впровадження ERP-системи можна умовно розділити на такі етапи [4]:

- аналіз ринку і бізнес-процесів компанії;
- постановка ТЗ, візуалізація і прототипування системи;
- створення браузерного і мобільного графічного інтерфейсу;
- розробка ядра програми і функціональних модулів;
- тестування і забезпечення якості програми;
- інсталяція та наповнення ERP-системи;
- впровадження – навчання персоналу та технічна підтримка.

Філософія ERP (Enterprise Resource Planning) полягає у побудові єдиного технологічного та інформаційного середовища управління бізнес-процесами і ресурсами підприємства в сфері гостинності незалежно від територіального та функціонального місця їх виконання або знаходження. А також має на увазі наявність інструментарію для

оперативного обліку всіх первинних документів і операцій, ідеально – в місцях їх виникнення, а також їх аналітичної обробки з метою прийняття управлінських рішень і подальшого поширення даних між підрозділами і співробітниками підприємства. Важливим аспектом є побудова «єдиного» інформаційного простору, для уникнення необхідності введення даних у різні системи, зменшення вартості на придбання інформаційних систем і мінімізації помилок при введенні та обробці даних.

2021 рік, гарно показав, що компанії, які заздалегідь інвестували у впровадження ERP, виявилися більш підготовленими до роботи в ринкових умовах, що швидко змінюються, ніж їх менш технологічно розвинені конкуренти.

Таким чином, впровадження ERP-системи дає можливість в реальному часі відстежувати всі бізнес-процеси підприємства сфери послуг. Функціональність програми визначається кількістю і найменуванням використовуваних модулів. До того ж модульний принцип дозволяє впроваджувати окремі функції ERP-системи поетапно і навіть об'єднувати і інтегрувати в одній системі програмні компоненти різних розробників. Для цього застосовують рішення, що забезпечують взаємодію з системою по різних каналах передачі даних – низькорівневі рішення для синхронізації баз даних, веб-протоколи, взаємодія за допомогою месенджерів, телефонії, захищених фінансових транзакцій і т.д.

Виходячи із вище зробленого аналізу, сучасні технології управління – це комплекс інноваційних та організаційних технологій, що розвиваються як еволюційно, так і революційно, дивлячись на розвиток людства та його світобачення і потреби на даний період часу нашої цивілізації.

Українська модель сучасного менеджменту знаходиться на стадії формування. Тому Україна потребує впровадження саме інноваційних та інформаційних технологій у сфері менеджменту. Раціональне застосування інформаційних технологій надасть можливість скоординувати персонал, процес роботи підприємств сфери гостинності, а застосування інноваційних технологій допоможе створити сприятливе середовище для відтворення нововведень у товари чи послуги, що в сумі надалі сприятиме появі нових ринків збуту, зростанню попиту на дане благо, примноженню прибутків, а також залученню іноземних інвестицій.

Основний принцип, який має бути покладено в основу функціонування будь-якого підприємства сфери гостинності, є принцип раціональності та оптимізації, адже не важливо скільки в компанії ресурсів, якщо вона не вміє їх правильно використовувати, їх ніколи не буде достатньо.

Найважливішим ресурсом підприємства є його персонал та його інтелектуальний потенціал, який потребує постійного управління. Специфічними завданнями системи управління персоналом є наступні: максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства для того, щоб усунути залежність компанії від власного персоналу; сформувати на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу; вчасно виявляти “баласт” співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів; допомогти працівникам вибудувати свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

Побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енерговитратний процес, який потребує від підприємства зосередження щодо визначення стратегії загалом та щодо його персоналу.

1. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій / Р. М. Захарчин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_14/58.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf)
2. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У. Л. Сторожилова, Д. Г. Йолкін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf>
3. O'Leary, Daniel L. Enterprise resource planning systems. — Cambridge University Press, 2000. — 232 с. — ISBN 0-521-79152-9.
4. Leon, Alexis. Enterprise Resource Planning. — 2nd. — New Dehli: McGraw-Hill, 2008. — С. 224. — 500 с. — ISBN 978-0-07065680-2.

# **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Кулаковська Карина Іванівна**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Левицький Віктор Володимирович**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

В умовах світової фінансово-економічної кризи, військової агресії росії економічна ситуація в Україні характеризується високою економічною, соціально-політичною нестабільністю та значним ступенем невизначеності функціонування підприємств усіх галузей економіки. Основним завданням сучасного етапу розвитку країни є відродження промислового виробництва та економіки в цілому, а стабільний розвиток виробничо-господарської системи у значній мірі залежить від якості прийнятих управлінських рішень та ефективності системи планування. Для формування якісної системи планування діяльності підприємства необхідно врахувати вплив наступних елементів [1, с. 32-36]:

По-перше, директивного планування, яке в поєднанні з адміністративною системою не тільки не стимулювало, а й пригнічувало ініціативу як підприємств, так і окремих фізичних осіб, викликало негативне ставлення.

По-друге, при переході до ринкової економіки виникли реальні труднощі планування, пов'язані із застарілою методологією, яка не дозволяла складати оптимальні плани в умовах швидкої зміни умов функціонування підприємств і врахування потреб споживчого ринку та вподобань споживачів.

По-третє, через різкі й непередбачувані зміни в економіці України стало неможливим використання вже розроблених моделей прогнозування, оскільки на їхній основі не можна було отримати адекватні прогнози, з урахуванням яких відбувалося б планування. Це призвело до розробки методів короткострокового прогнозування для опису поточного стану і прогнозування найближчого майбутнього підприємства. Такі прогнози мали невелику цінність, адже на їхній основі можна було займатися лише оперативним плануванням, а не стратегічним.

По-четверте, спеціалісти-плановики не мали достатнього досвіду планування в ринкових умовах.

По-п'яте, провідні науковці й економісти України зосередили свою основну увагу на макроекономічних проблемах, таких як економічний суверенітет, розробка правових основ підприємництва, впровадження власної валюти, зміна форм власності підприємств тощо, а проблемами мікроекономіки, у тому числі й планування, майже не займалися.

Відповідно недостатньо відповідальне ставлення до організації ефективної системи планування не є правильним, оскільки плани підприємства створюють основу для постійного вдосконалення й розвитку виробництва з метою випуску продукції чи надання послуг та стабільної й ефективної роботи підприємства у поточний момент часу і на перспективу. Тому удосконалення й розвиток методів планування є дуже актуальним. Зазначимо, що механізм забезпечення стійкості підприємства має реалізовуватися, насамперед, шляхом формування стратегії сталого розвитку підприємства. Стабільний розвиток підприємства забезпечується постійним збільшенням виробництва продукції, зростанням обсягу реалізації продукції. Постійне зростання продажів опосередковується зростанням доходів підприємства [3].

Проте збільшення обсягів виробництва та реалізації має супроводжуватися зростанням показників ефективності використання всіх ресурсів підприємства. Планування передбачає розробку цілей і комплексу заходів, що передбачають послідовність досягнення результатів з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і організацією в цілому. Одним із варіантів ефективної системи планування в умовах нестабільності виступає стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюються розроблення та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства [2, с. 218-228].

Звичайно, сучасні ринкові умови висувають особливі вимоги до діючих підприємств. Складність конкурентних відносин, постійна динаміка зміни внутрішніх процесів підприємства та ринкових процесів створюють нові передумови для більш серйозного підходу до забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Одним з найбільш важливих, якщо не найважливішим, компонентом процесу

управління бізнесом є стратегія. Вона передбачає прийняття конкретних рішень, створює концепції вирішення проблем, визначає напрямки розвитку для використання відповідних інструментів, що обумовлюють досягнення цілей, для реалізації яких була створена організація [4, с. 136-146].

Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства – це динамічний, розтягнутий у часі процес, що включає формулювання стратегії, надання їй конкретної форми, оцінку та контроль отриманих результатів, і зорієнтований на досягнення стратегічної цілі.

На нашу думку, стратегічне планування є ефективним й адекватним тоді, коли воно здійснюється на засадах відповідної технології стратегічного планування – сукупності знань, відомостей про послідовність окремих операцій у процесі реалізації стратегічного планування, регулювання механізму взаємодії підрозділів підприємства, функціональних органів і планових служб при складанні стратегічних планів.

Отже, важливою умовою досягнення планових показників та здійснення визначених управлінських дій є контроль, який дозволяє вчасно коригувати управлінські дії та значення планових показників в разі зміни зовнішнього середовища, система стратегічного планування дозволяє підприємству заздалегідь підготуватись до його нестабільності, попередньо врахувавши вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

1. Драган І. В., Туболец І. І. Формування комплексної системи управління ефективністю господарської діяльності промислового підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2020. № 1(59). С. 32–36. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/59-5> (дата звернення: 08.11.2023).
2. Мацкевич Ю. І. Бізнес-планування як інструмент фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності української економіки. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3. С. 218–228. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.19> (дата звернення: 08.11.2023).
3. Могиліна Л. А. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/59478> (дата звернення: 08.11.2023).
4. Поповиченко І. В., Видай Д. В. Показники рентабельності господарської діяльності підприємства та фактори, що впливають на їх формування. *Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи: теорії та пропозиції*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-307-4-8> (дата звернення: 08.11.2023).



# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Купчик Кирило**

*Науковий керівник:* д. е. н., доц., завідувач кафедри менеджменту

**Хомяк Наталія**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Аналіз та оцінка функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві є невід'ємною частиною ефективного управління ресурсами. Цей процес дозволяє визначити чинники, які впливають на мотивацію працівників, оцінити ефективність застосування різноманітних стимулів та виявити можливості для вдосконалення системи, сприяючи створенню мотивуючого робочого середовища та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Систему мотивування підприємства можна розглядати як комплекс складових підсистем: матеріальна, статусна та трудова мотивація.

Матеріальна мотивація є найбільш поширеним і ефективним способом винагороди працівників. Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці (заробітна плата, премії, компенсації, доплати тощо), метою якої є забезпечення співвідношення винагороди працівників з кількістю і якістю їхньої праці. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [1].

Матеріальна мотивація становить основу економічного стимулу та задоволення основних потреб працівників. Гарантована та справедлива оплата праці, бонусні системи, соціальні пакети — ці елементи матеріальної мотивації стимулюють працівників до високої продуктивності та підвищення якості виконаної роботи.

Статусна мотивація є також важливою складовою мотивації працівників підприємства, оскільки вона створює відчуття визнання, важливості та соціального статусу в організації. Це може сприяти підвищенню морального духу колективу, підвищенню ступеня самомотивації та сприяти бажанню досягати високих стандартів у

роботі, що в сукупності сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Головатий М.Ф. методами статусної мотивації вважає:

- залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи;
- делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій;
- розвиток кар'єри, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів у межах певних категорій персоналу, переведення на нову посаду, присвоєння звань, почесних титулів, що є потужним моральним стимулом до праці;
- навчання працівників: участь у тренінгах, в роботі курсів підвищення кваліфікації з видачею сертифікатів або посвідчень [2].

Встановлено, що ефективними методами підвищення статусної мотивації також можуть бути:

- зміна назви посади на більш сучасну та престижну;
- розширення влади та повноважень;
- краще місце за столом на нараді;
- можливість прямого спілкування з вищим керівником;
- персональне вітання дирекції з приводу свят, дня народження або сімейних дат;
- можливість представляти інтереси компанії на важливих зустрічах та переговорах [2].

Крім того, значний вплив на поведінку працівників у процесі роботи справляє також трудова мотивація. Вона формується самою роботою, режимом праці, умовами праці, організацією трудового процесу, змістом роботи, тощо.

Безумовно, кожен працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі та відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. Для мотивування таким способом керівник повинен проявляти знаки уваги до співробітників, особисто дякувати їм за хорошу роботу, відзначати індивідуальний внесок працівника, а не всієї групи або відділу. У той же час, роблячи співробітнику зауваження за погану роботу, не слід робити цього перед всім колективом – це принижує працівника. Необхідно створити зручні умови праці та правильно організувати трудовий процес, щоб працівнику нічого не заважало і працювати було комфортно [3].

У таблиці 1 наведено характеристику методик оцінювання рівня мотивації працівників підприємства.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методик оцінювання рівня мотивації

Методика	Результат
Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Ричи та П. Мартіна	Визначення значущих і мало значущих чинників для працівників; дає можливість визначення середніх значень для всього персоналу, недоліком є трудомісткість обробки результатів
Тест В. Герчікова	Визначення психотипу співробітника; дозволяє розділити персонал на мотиваційні групи, недоліком є неможливість віднести людину до одного певного типу
Мінесотський багатопрофільний особистісний опитувальник (ММР1)	Дозволяє розділити співробітників на три мотиваційні групи, враховуючи особливості співробітника і особливості його мотивації, недоліком є тривалість і трудомісткість проведення дослідження
Метод еннаграмми	Наочне уявлення мотивації працівника відповідно до виділених факторами і визначення його еннатипу, дозволяє визначити найбільш значущі фактори мотивації працівників; недоліком є неможливість точно віднести конкретного працівника до одного еннатипу

Примітка. Побудовано автором на основі [4]

Отже, врахування усіх складових та методів системи мотивації персоналу дозволяє створити максимально ефективну систему, що сприяє підвищенню робочого потенціалу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

1. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2016. Вип. 1. С. 58–62.

2. Дідур К.М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки. *Агросвіт*. 2011. Вип. 11. С. 56–62.

3. Александрова В.В. Удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві ПАТ «Червоний жовтень». *Управління розвитком*. 2014. Вип. 13. С. 9–11.

4. Скиба В.В. Методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу підприємства. XXIII Міжнародна науково-практична інтернет-конф. Тернопіль, 2019. С. 93–97.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Курдельчук Ольга

Науковий керівник: д. е. н., завідувач кафедри менеджменту

Хомюк Наталія

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Встановлення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю є ключовим аспектом успішної стратегії підприємства. Воно дозволяє підприємству визначити свою цільову аудиторію, розробити стратегію залучення клієнтів, а також вдосконалити процеси збуту і комунікації з клієнтами. Крім того, ефективно налаштована система управління маркетингом дозволяє правильно використовувати ресурси, максимізувати прибутковість і забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін на ринку.

У табл. 1 окреслено різні підходи до визначення сутності поняття «маркетинг».

Таблиця 1

Підходи до визначення маркетингу

<b>Автори</b>	<b>Визначення поняття</b>
Вільям Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов	процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних та корпоративних цілей [1]
О. М. Кубецька, Т. М. Остапенко	інструмент діяльності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, існування та використання якого зумовлене постійним вивченням потреб, смаків і вимог споживачів на будь-якому ринку з метою їх повного задоволення та отримання прибутку [2]
А.О. Старостіна	теорія і практика прийняття управлінських рішень стосовно ринково-продуктової стратегії організації і тактики її втілення на основі аналізу факторів зовнішнього маркетингового середовища для задоволення економічних інтересів виробників і споживачів» [3].

Примітка. Побудовано автором.

Застосування принципів маркетингу дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з своєю цільовою аудиторією, розширювати свою ринкову частку та збільшувати обсяги продажів. Розглянемо їх детальніше: вільний вибір мети і стратегії функціонування та розвитку; концентрація зусиль на досягненні кінцевих результатів виробничо-збутової діяльності та оволодіння часткою ринку; відкритість до споживачів, їх потреб і побажань та активне пристосування і вплив на них; комплексний підхід до вирішення проблем відповідно до наявних ресурсів і можливостей фірми; постійний пошук та реалізація резервів для оптимального й ефективного використання управлінських кадрів збутової сфери; науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, випередження конкурентів, систематичне проведення маркетингових досліджень; гнучкість у досягненні поставленої мети через реакцію на постійні зміни у макросередовищі ринку; активність, наступальність та підприємництво, що дозволяють швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища фірми [4].

Функції маркетингу (табл. 2) в сучасному бізнес-середовищі відіграють ключову роль у забезпеченні успіху підприємства. Їх виконання дозволяє підприємствам забезпечити відповідність їх пропозицій попиту на ринку, збільшити продажі та стати конкурентоспроможними у глобальному бізнес-середовищі.

Таблиця 2

Функції маркетингу

<b>Функція</b>	<b>Підфункції</b>
Аналітична	- вивчення ринку як такого; - вивчення споживачів; - вивчення фірмової структури ринку; - вивчення товару; - аналіз внутрішнього середовища підприємства
Виробнича	- організація виробництва нових товарів; - організація матеріально-технічного забезпечення; - управління якістю і конкурентоспроможністю продукції
Збутова	- організація системи товароруху; - провадження цілеспрямованої товарної політики; - організація сервісу; - провадження цілеспрямованої збутової політики

Функція управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування маркетингової діяльності;</li> <li>- організація маркетингової діяльності;</li> <li>- інформаційне забезпечення;</li> <li>- контроль маркетингової діяльності</li> </ul>
--------------------	--

Примітка. Побудовано автором на основі [5].

Врахування функцій менеджменту визначається як ключовий аспект успішного керівництва в будь-якій організації. Перш за все, це надає системність та структуру управлінському процесу, визначаючи основні етапи – планування, організацію, впровадження та контроль. Ця роздільність дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати завдання та визначати відповідальності, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей.

Крім того, важливо врахувати те, що сучасний маркетинг повинен базуватися на швидкому, гнучкому плануванні нововведень. В центрі нововведень завжди повинен бути споживач, знайти якого рекомендується через застосовування CRM-технології [6].

Отже, визначення сутності маркетингу, його принципів та функцій дозволяє підприємствам не лише ефективно взаємодіяти з ринком, але й створювати стратегії, що спрямовані на довгостроковий успіх.

1. Вільям Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. Маркетинг: навч. посіб. Київ: навч.-метод центр «Консорціум із удосконалення менеджментосвіти в Україні», 2009. 422 с.
2. Кубецька О.М., Остапеко Т.М., Фісуненко Н.О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнесінформ*. 2021. Вип. 5. С. 390–396.
3. Старостіна А.О., Гончарова Н.П. Крикавський Є.В. Маркетинг: підручник. К: Знання, 2009. 1070 с.
4. Безугла Л. С. Зміст та основні методи маркетингової діяльності. *Агросвіт*. 2014. Вип. 5. С. 43–47.
5. Олексенко О. І., Краскова О. І., Поліщук М. М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2011. Вип. 11. С. 67–74.
6. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 5. С. 108–111.

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Куцай Наталія, Козлюк Ольга,**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Для того, щоб не тільки не втрачати, а й розвивати позицію на ринку, необхідна стратегія просування бренду.

Бренд не може існувати без рекламних комунікацій. Зумовлено це його суттю, що виявляється у наборі асоціацій у свідомості цільової аудиторії споживачів. Від сформованої стратегії просування бренду залежить успіх торгової марки серед споживачів.

Що таке стратегія просування бренду? Розвиток бренду охоплює низку напрямків. «Стратегія управління брендом - це комплекс із чотирьох самостійних стратегій, які у взаємному переплетенні утворюють загальну» [1].

Ось вони: а) стратегія продуктового наповнення та розширення, яка визначає які товари та послуги у яких категоріях пропонуються споживачам під брендом та плануються для виведення на ринок; б) цінова стратегія, що визначає діапазон цін та знижок, за якими доступний бренд споживачам через весь спектр каналів продажу; в) комунікаційна стратегія, що визначає як бренд спілкується із цільовою аудиторією; г) стратегія представлення в каналах продажів, в якій позначені географія дистрибуції та пріоритети її розширення, принципи та особливості доступності бренду для споживачів [2].

Дивлячись на перелічені стратегії, стає зрозумілим, чому функція бренд-менеджера є крос-функціональною в організації, яка поєднує продажі, логістику, виробництво, управління та маркетинг. Але у зовнішньому середовищі головне призначення бренду створювати образ у свідомості цільової аудиторії.

Процес формування стратегії бренду передусє процесу створення стратегії бренду, це масштабна дослідницька робота. Завдання її з усіх боків дослідити існуючі чи потенційні проблеми, які сприяють збільшенню продажів чи можуть перешкодити цьому у найближчій перспективі.

Сама ж розробка стратегії формування бренду починається з аналізу, в процесі якого оцінюються нинішнє його становище на ринку, дії конкурентів, споживчі тренди, що стосуються категорії продуктів, в яких представлена торгова марка. Разом з цим

проводиться діагностика внутрішніх факторів організації, які впливають та обмежують дії, спрямовані на розвиток бренду.

Сукупність досліджуваних факторів обробляється методами PEST (політичних, економічних, соціальних та технологічних зовнішніх тенденцій) та SWOT (сильних та слабких сторін бренду та організації та можливостей, ризиків та обмежень) аналізів.

Висновки останнього з перерахованих аналітичних інструментів використовуються для формування стратегічного бачення та мети розвитку бренду.

Крім загальної цільової установки, може знадобитися розбиття її показників на деякі завдання, пов'язані з окремими підсегментами цільової аудиторії.

У цьому випадку формулювання мети матиме розгорнутий формат, в якому будуть позначені супутні напрямки дій, які в сукупності забезпечують бажаний результат просування бренду.

Наступним кроком, спираючись на знання цільової аудиторії, необхідно створити комунікаційну стратегію. Нагадаємо, що вона включає позиціонування, креативні та медійні установки, і містить відповіді на питання про те, яка мета через трансльовані повідомлення повинна бути вирішена, що буде транслюватися споживачам (позиціонування), які образи та емоції (креатив), які канали взаємодії (медіа) зі споживачами найбільш переважають.

На етапі дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів може з'ясуватися, що конкурентне середовище потребує перегляду існуючої стратегії позиціонування. Тоді необхідно провести її ревізію та скоригувати відповідно до вимог ринку. Це може вимагати додаткових досліджень ринку та споживчих думок.

Однак зміна позиціонування бренду може і не знадобитися і залишитися незмінною. І у такому вигляді стати частиною нової комунікаційної стратегії. Причин для подібних ситуацій може бути безліч, коли позиціонування залишається актуальним, а комунікаційна стратегія вимагає перегляду. Це відбувається під впливом інших факторів.

Якщо стратегія позиціонування переглядається під впливом зовнішніх чинників, то творча складова взаємодій бренду зі споживачами більше перебуває у сфері впливу самої організації, хоча це виключає тестування креативних гіпотез серед представників цільової аудиторії.



Якщо зміни назріли, тоді як складовій комунікаційної стратегії може знадобитися окреме глибоке опрацювання креативного підходу з урахуванням особливостей бренду, як його просувати. Цей стратегічний напрямок відповідає на питання, які сценарії та оформлювальні розробки будуть використовуватись у комунікаціях бренду. Це необхідно для формування його індивідуального образу та супроводу комунікацій емоційним зарядом, що відповідає бренду.

Уточнивши позиціонування та креативну стратегію, наступним кроком необхідно зробити ревізію медійної стратегії. Особливість бренду та його цільової аудиторії диктуватимуть вибір медійних каналів, які будуть використовуватись, які між ними слід зробити пріоритети, а також інтенсивність та періодичність впливу. Згодом сформульована медійна стратегія ляже основою розробки медіа плану маркетингових організацій.

Після завершення роботи над усіма складовими стратегічними напрямками слід переходити до етапу деталізації стратегії просування. У ній містяться відповіді на те, як привернути увагу споживачів і зробити бренд популярним, щоб отримати перевагу перед конкурентами у свідомості цільової аудиторії.

По суті стратегія просування бренду є взаємопов'язаним описом важливих для його розвитку рішень, які включають: а) формулювання у системі SMART цілей просування бренду та завдань; б) визначення шляхів досягнення поставленої мети, тобто, сукупність усіх допоміжних стратегій; в) календарний план заходів, що відповідає поставленим цілям та завданням, щоб ефективно просувати бренд; г) необхідні ресурси та бюджет реалізації розробленого плану; д) параметри контролю ефективності реалізованого плану та тимчасові періоди для їх виміру та звіряння з плановими показниками [3].

Чому важливо дотримуватись створеної стратегії брендингу? Процес розробки стратегії досить тривалий та трудомісткий. Але із завершенням роботи над нею вона не перетворюється на архівний документ. Адже метою її створення було визначення, як розвиватиметься бренд, що потрібно зробити, щоб із нинішнього стану потрапити в бажаний за обмеженим часом період.

Хоча реалізація стратегії знаходиться за межами процесу її розробки, але саме вона структурує подальшу роботу з розкручування бренду.

Вона впливає на наступну практику всередині організації: Створює умови підготовки та розподілу ресурсів, необхідні реалізації стратегії.

Вносить обмеження у дії маркетингу та організації, встановлює правила, необхідні досягнення цілей. Все це знижує кількість спірних питань усередині компанії, пов'язаних з просуванням бренду та супутніх дій, виконує роль довідника, що в кінцевому рахунку оптимізує роботу організації і звертає фокус уваги тільки на вирішення завдань без додаткових дискусій.

Визначає вимоги щодо залучення необхідних співробітників, рекламних агентств та інших підрядників, чия кваліфікація відповідатиме прийнятим у стратегії завданням. Забезпечує структурування роботи всіх співробітників, залучених до функцій бренд-менеджменту організації, із зрозумілими цільовими показниками для досягнення, що сприятливо впливає на мотивацію персоналу [4].

Відповідно, реалізація стратегії брендингу пов'язана з постійною звіркою реальної картини з плановими показниками розкручування бренду. Іншими словами, щоб досягти поставленої мети, потрібно слідувати підготовленому плану.

Це дає змогу виміряти ефективність реалізації стратегії, а також контролювати хід змін у стані бренду від нинішньої ситуації до запланованого майбутнього.

1. Ivanytska S. Brand promotion peculiarities / S. Ivanytska, A. Aheicheva. // Economics and business administration. 2021. С. 81–85.

2. Окрепкий Р. Б. Механізм просування інтернет-бренду на електронному ринку / Р. Б. Окрепкий Р.Б. // Іноваційна економіка Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2018. С. 208–212.

3. Ілляшенко С. М. Застосування маркетингових Internet-технологій для формування іміджу організації. Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 144-146.

4. Баскакова М. Ю. Управління вибором стратегії просування продукції на ринок. Проблеми науки. 2017. № 1. С. 8–16.

# СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Куцай Наталія, Павчук Євген,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

Розглядаючи управлінський облік у розрізі сьогодення, можна сказати, що це певний вид діяльності в межах однієї організації, що гарантує роботу управлінського апарату організації у плані забезпечення інформацією, що використовується для управління, контролю та планування діяльності організації.

Цей процес складається з підготовки, вимірювання, збору, аналізу, інтерпретації, прийому та передачі інформації, яка необхідна управлінському апарату для ефективного функціонування.

Управлінський облік складається як із системи, так і з галузі досліджень. Цей облік вважається дуже значним елементом у склад системи управління організацією. Об'єднуючий елемент між управлінням організацією та обліковим процесом – бухгалтерський управлінський облік.

Розглядаючи особливості управлінського обліку, можна зробити висновки, що він призначений для: - постачання певної інформації необхідної для керівництва для управління організацією та прийняття перспективних рішень; - підрахунків фактичної собівартості робіт, послуг чи продукції, а також відхилень від нормативів, кошторисів та стандартів; - обчислення фінансового результату за новими технологічними рішеннями [1].

На даний момент, можна відзначити, що поняття управлінського обліку у вітчизняній практиці не використовується. Більшість елементів управлінського обліку входять до сформованої в Україні системи бухгалтерського обліку. Наприклад, до них належать облік витрат на виробництво, оперативний облік, калькуляція собівартості або економічний аналіз, який передбачає аналіз собівартості, оцінку виконання планових завдань або обґрунтування прийнятих рішень.

Об'єктами управлінського обліку виступають витрати підприємства, фінансовий стан економічного об'єкта, ціноутворення, звітність організації, бюджетування.

Завданням бухгалтерського управлінського обліку є формування внутрішніх звітів та складання інформації, яка необхідна власникам організації. Дані звіти містять інформацію про стан справ, що безпосередньо відноситься до галузі провадження, та про загальний

фінансовий стан організації. Зміна змісту даних у звіті залежить від цільового призначення та обійманої посади співробітника, на якого покладена дана інформація.

Інформація, яка необхідна для прийняття рішень щодо регулювання управлінської діяльності, призначена для менеджерів. Допустимо, до такої інформації відносяться витрати на виробництво, рентабельність товарів, конкурентоспроможність, попит, собівартість продукції [2].

У бухгалтерському обліку використовується безліч методів: метод фінансового обліку; індексний метод; економічний аналіз; математичний метод. Ці методи можна інтегрувати в одну систему і використовувати для управління організацією.

З цього випливає висновок, що метод управлінського обліку є системним оперативним аналізом. Цілями бухгалтерського управлінського обліку є: забезпечення керуючих інформацією необхідною для прийняття управлінських рішень; стратегічне планування; формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Все що забезпечує повну інформацію про об'єкт, факти, відомості про події, процеси, явища і т. д. є інформацією. Як зазначалося вище, основною метою бухгалтерського управлінського обліку є надання необхідної інформації внутрішнім користувачам організації, контролю за діяльністю організації та прийняття рішень щодо результатів даної діяльності.

Така інформація включає дані про собівартість продукції, рентабельність, витрати на виробництво, випуск та реалізацію продукції робіт та послуг.

Управлінський облік використовує два види інформації кількісний та не кількісний, перший вид має на увазі під собою облікові та поза облікові дані, другий вид - це результати соціологічних опитувань.

Більшою мірою розкривають господарські кошти та господарські операції бухгалтерський звіт та звітність. Досить об'єктивна кількісна характеристика всіх засобів організації з розміщення та складу, також за цільовим призначенням та джерелами освіти, досягається завдяки методам суцільного та безперервного спостереження, формуванню звітних таблиць та групування балансу, суворого документування та систематизації на рахунках.

Ефективний потік інформації забезпечує оперативний облік та звітність, що застосовується на окремих векторах господарської

діяльності організації, порівняно зі статичною та бухгалтерською звітністю. Ця інформація необхідна для поточного керування організацією.

Можливість ігнорування документального принципу обґрунтованості, з облікової інформації, пов'язана з використанням як фактичної, і прогнозової оцінки. Повна або часткова інформація про об'єкт дослідження застосовується у процесі прийняття оперативних управлінських рішень. Достатньою інформацією для прийняття рішень є неповна інформація, піддана швидкій обробці [3].

Нижче перелічені вимоги характерні для бухгалтерського управлінського обліку: адресність; оперативність; достатність; аналітичність; гнучкість та ініціативність., цей вид інформації включає усі вищезазначені принципи і має забезпечувати повноту інформаційних інтересів у процесі зміни управлінських ситуацій або за зміни факторів виробництва [4].

Також, менеджерам необхідно надати можливість формувати свої пропозиції щодо застосування необхідної інформації та правильного, своєчасного відправлення до вищої ланки керівництва для прийняття ефективного управлінського рішення. Корисність – привернення уваги керуючих інформацією до сектору потенційного ризику та об'єктивне оцінювання роботи працівників організації. Достатня економічність. Не перевищення витрат, необхідних для підготовки інформації, ефект від її використання.

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 463 с.
2. Нападівська Л. В. Базові принципи управлінського обліку. Актуальні проблеми економіки. Випуск 1. 2013. С. 173-181.
3. Добровський В. М. Управлінський облік: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 278 с.
4. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ: Лібра, 2008. 704 с.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Кушнір Є. – студентка групи Мен-23

Науковий керівник: Хомюк Н. – д. е. н., завідувач кафедри  
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

М. Бутко зауважує, що розвиток теорії та методології менеджменту, практика стратегічного та корпоративного управління являють собою закономірний процес поглиблення знань з менеджменту організацій. Через особливості кон'юнктури, які притаманні різноманітним сегментам ринку, стратегічне управління варто розглядати з погляду різних наукових течій і шкіл, концепції яких успішно відтворюються у діяльності підприємств. Стратегічне управління як наукова школа сформувалось на початку 50-х років ХХ ст. як різновид загального менеджменту. Науковець акцентує увагу на тому, що великий внесок у розвиток зробили такі науковці як Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мескон, Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд, В. Віханський, А.П. Градов Р. Фатхутдінов, А. Чандлер та інші. А також вітчизняні – О. Амоша, В. Василенко, А. Геєць, А. Гальчинський, П. Гордиенко, Л. Довгань, Ю. Іванов, М. Мартиненко, О. Тищенко, А. Чухно, З. Шершнева та інші [1, с.9].

Теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємства можуть детально розглядати теорії стратегії, методи аналізу конкурентного оточення, принципи формулювання стратегічних цілей, моделі вибору стратегій та механізми їх впровадження для забезпечення успішного функціонування підприємства та його сталого розвитку.

О. Сумець зазначає, що предмет стратегічного менеджменту – теоретико-методологічні основи та аспекти формування стратегії підприємства як відкритої системи. Об'єкт стратегічного менеджменту – це є підприємство як відкрита, складна, динамічна система, що розвивається і яка змінює у часі і просторі свої параметри, піддається впливу з боку зовнішнього середовища й впливає на це середовище за принципом зворотного зв'язку [2, с.12].

Вважаємо, що прикладами стратегій можуть бути: збільшення частки обсягу продажів на ринку до певного рівня, не знижуючи ціни; початок виробництва продукту при одночасному скороченні

виробництва іншого; проникнення на ринок, контрольований конкурентом тощо.

На нашу думку, стадії процесу стратегічного управління повинні включати наступні етапи: першій етап, який передбачає усвідомлення проблем, що постають перед організацією та розробку стратегічного бачення і місії організації; встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей; другій етап, що передбачає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентної переваги організації і впливу факторів зовнішнього середовища; третій етап, який включає підготовку каталогу альтернативних і базових (еталонних) стратегій, а також вибір кращої для даної ситуації стратегії; четвертий етап, що охоплює організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробку проекту та плану, реструктуризацію, що полягає в адаптації організації до стратегії, тобто формування культури та організаційної структури, відповідної до реалізованої стратегії; п'ятий етап, який передбачає здійснення контролю (моніторингу) за стратегічним процесом, а також оцінку реалізації стратегії та внесення коригувань.

Стратегічний менеджмент включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегій, їх впровадження та оцінку результатів. Стратегічний менеджмент визначає успіх сучасних організацій, допомагаючи їм адаптуватися до змін та ефективно досягати своїх цілей. Розуміння ключових аспектів цього процесу та уважне врахування сучасних тенденцій стають стратегічними кроками на шляху до сталого успіху.

Отже, теоретико-методичні основи стратегічного менеджменту підприємства включають вивчення теорії стратегії, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей, вибір стратегій та їх реалізацію, оцінку результатів і коригування стратегічних рішень для досягнення успіху та конкурентоспроможності.

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник Харків : МВС України, Хар. нац. ун-т внутр. справ, Кремен. льот. коледж. 2021. 208 с.

## **СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ БІХЕВІОРИЗМУ НА СТАН НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Лазаренко Владислав Ігорович**

доктор філософії в галузі економіки

завідувач відділу економіки природокористування в агросфері

Інститут агроєкології і природокористування НААН

м. Київ, Україна

Поведінкова теорія є відносно новим підходом в економічній науці, який вивчає, як люди приймають рішення на основі своїх психологічних, соціальних та емоційних характеристик. Рішення та дії індивідів в галузі економіки мають значний вплив на природу і навколишнє середовище. Дана концепція вивчає, як і чому індивіди приймають рішення про витрати та споживання. Вона розглядає чинники, які впливають на індивідуальні рішення, наприклад, психологічні, соціальні та економічні. Такі рішення можуть включати купівлю товарів, використання послуг, виробництво продукції тощо.

Економіка природокористування, з іншого боку, досліджує, як суспільство використовує та впливає на природні ресурси. Це охоплює експлуатацію лісів, водойм, видобуток корисних копалин, агропромислове виробництво та інші галузі, пов'язані з використанням природних ресурсів, і їх деструктивний антропогенний та техногенний вплив. Взаємозв'язок між цими двома сферами проявляється в тому, що поведінкові рішення людей в економіці можуть впливати на стан навколишнього природного середовища, зокрема й агросфери.

З іншого боку, економіка природокористування також може впливати на поведінку споживачів. Зокрема, виготовлення сільськогосподарської продукції за сучасними інтенсивними методами екологічно неприйнятне, споживачі можуть змінити свої споживчі звички та віддавати перевагу більш екологічно безпечній продукції при умові належного інформаційного забезпечення.

Глобальні проблеми економіки природокористування потрібно вирішувати шляхом створення ефективних політик та заходів для збереження природних ресурсів, зменшення забруднення та збалансованого розвитку, який би враховував потреби майбутніх поколінь. Це може включати стимулювання використання відновлюваних джерел енергії, впровадження зелених технологій та заохочення сталих способів сільськогосподарського виробництва.



Поведінкова економіка може бути корисною для вирішення макроекономічних проблем України, про які йдеться вище. Вона досліджує, як індивідуальні (іраціональні) рішення та поведінка індивідів впливають на економічні процеси. Деякі ідеї з поведінкової економіки можуть допомогти зрозуміти, чому люди поводяться так, як вони поводяться, і впровадити необхідні інструменти та механізми щодо управління зовнішніми чинниками, що впливають, зокрема, на сільське господарство України. Наприклад, врахування ефектів психології та прихильності до ризику можуть допомогти розробити ефективніші засоби стимулювання економічної активності громадян і суб'єктів господарювання.

Поведінкова економіка впливає на український соціум в багатьох аспектах. Зокрема, зосереджується на вивченні різних чинників, які впливають на рішення людей. Це допомагає краще зрозуміти, які мотиви та обставини впливають на прийняття рішень українцями. Наприклад, врахування ефекту статусу може пояснити, чому деякі люди купують дорогі автомобілі, незважаючи на їх низьку практичну користь.

Загальноприйнята на сьогодні в неокласичній теорії модель економічної людини спирається на припущення про її раціональність і схильність до максимізації користі та мінімізації збитків. Поведінкова економіка не абсолютизує ці припущення, вважаючи, що далеко не завжди в реальному житті поведінка людини, пов'язана з тією чи іншою формою економічної діяльності, вписується в цю модель. Біхевіоризм допомагає розуміти, які чинники впливають на наше споживання та фінансові рішення. Наприклад, врахування ефекту маркетингової пропозиції може пояснити, чому люди купують товари, які вони насправді не потребують.

Щодо державного сектору, теорія поведінкової економіки вивчає, які чинники впливають на дотримання правил та законів. Це допомагає розробити ефективніші політики та заходи для забезпечення дотримання правил. Зокрема, мова йде про належане дотримання законів живої природи та співіснування індивіда в загальному екологічному середовищі. І відповідно, поведінкова економіка допомагає розуміти, які фактори впливають на споживання бюджетних ресурсів та як можна ефективніше використовувати їх. Наприклад, розуміння ефекту втраченої можливості може допомогти уникнути непотрібного витрачання бюджетних коштів на неперспективні проекти.

В цілому, на сучасному етапі розвитку неокласицизму (поведінкової економіки) допомагає краще розуміти чинники, які впливають на прийняття рішень суспільством або референтною групою на окремих ринках та розвивати більш ефективні політики, які б враховували ці чинники для досягнення більшого благополуччя в усьому соціумі.

Щодо екологічно безпечного сільського господарства, то застосування принципів біхевіоризму може допомогти у покращенні екологічного стану сільського господарства шляхом використання стимулів і нагороди для приведення управлінських та виробничих процесів у відповідність до екологічних вимог. Наприклад, встановлення системи преміювання, яка стимулюватиме суб'єкти господарювання до впровадження екологічних практик (наприклад, за скорочення використання хімічних добрив або зменшення викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище). Також використання принципів поведінкової економіки може бути корисним для підвищення екологічної свідомості серед споживачів сільськогосподарської продукції. Наприклад, застосування нагород та покарань може змінити споживчу поведінку в напрямку вибору екологічно чистих продуктів або зменшення вживання продуктів, які негативно впливають на довкілля (наприклад, продуктів, вирощених з використанням пестицидів або генетично модифікованих організмів).

Таким чином, застосування принципів біхевіоризму може сприяти покращенню екологічного стану українського сільського господарства, як на рівні виробників, так і на рівні споживачів. Проте, важливо враховувати, що біхевіоризм має свої обмеження і не є універсальним рішенням для всіх проблем екології.

1. Колядич О.І. Поведінкова економічна теорія в поясненні соціально-трудоких відносин. *Вчені записки університету «КРОК»*, №48, 2017, С.47-57.

2. Кривий В.І. Передумови виникнення поведінкової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 18 (1). С. 12-16.

3. Сміт Адам. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй (пер. Олександра Васильєва). Київ, Наш Формат, 2018, 722 с.

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лапковська Марина

*Науковий керівник:* д. е. н., доцент кафедри менеджменту

**Хомяк Наталія Леонідівна**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Управління витратами на підприємстві є важливою частиною ефективного фінансового управління. Цей процес охоплює ряд теоретичних і методологічних аспектів, які допомагають підприємствам оптимізувати свої витрати і забезпечувати сталість чи покращення їх фінансового стану.

Першим кроком в управлінні витратами є аналіз і класифікація витрат на підприємстві. Витрати можуть бути поділені на прямі та операційні, змінні та постійні, а також на виробничі та невиробничі. Це допомагає краще розуміти природу витрат і визначати, які з них можуть бути зменшені або оптимізовані [1].

Бюджетування витрат є важливим інструментом управління витратами. Підприємство планує бюджети для різних видів витрат, встановлюючи цілі. Це допомагає контролювати витрати і визначати резерви для їх зниження [2]. Підприємство повинно систематично відстежувати свої витрати і аналізувати їх. Це включає в себе порівняння фактичних витрат і бюджетних показників, виявлення аномалій та виявлення причин витрат. Аналітична робота допомагає визначити області для подальших змін і вдосконалення [1].

Одним з центральних завдань управління витратами є зменшення надмірних витрат та оптимізація ресурсів. Це може включати в себе переговори з постачальниками для отримання кращих умов постачання, впровадження технологічних удоскошень для зменшення витрат, раціональне використання робочої сили та інші заходи [1].

Важливою частиною управління витратами є внутрішній контроль. Підприємство повинно мати систему контролю, яка допомагає запобігати недоречним витратам, виявляти порушення і вчасно реагувати на них. Розробка та впровадження внутрішніх правил і процедур для схвалення та витрат може допомогти контролювати витрати і забезпечити дотримання бюджету. А використання інформаційних систем і програмного забезпечення для обліку витрат і

фінансів допомагає автоматизувати процеси та зменшити можливі помилки [3].

Управління витратами є завданням не тільки фінансового відділу, але і всього персоналу підприємства. Співробітники на підприємстві повинні бути освіченими щодо важливості ефективного управління витратами. Персонал може бути залучений до процесу прийняття рішень щодо витрат на своєму робочому місці. Вони можуть надавати пропозиції щодо зменшення витрат, використання більш ефективних методів або вдосконалення процесів. Проведення навчання та інформаційних семінарів може допомогти їм краще розуміти принципи управління витратами та їх вплив на фінансові показники підприємства [2].

Управління витратами – це процес, який вимагає постійного моніторингу та вдосконалення, що означає систематичний і неперервний нагляд за фінансовими витратами та витратами на інші ресурси, щоб забезпечити їх оптимізацію і керування. Підприємство повинно адаптувати свої стратегії управління витратами відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов. Це допомагає підприємствам зберігати конкурентну перевагу, зменшувати ризики та забезпечувати сталість або покращення фінансового результату. Постійний моніторинг допомагає підприємствам бути більш оперативними на зміни в економічних умовах і забезпечити сталість фінансового стану [1].

Отже, управління витратами на підприємстві є складним і багатогранним процесом, який вимагає як теоретичних, так і практичних знань. Впровадження ефективної системи управління витратами може допомогти підприємству досягти більшої ефективності, збільшення прибутковості та забезпечення сталості фінансового стану.

1. Іванюта П. В. Управління ресурсами та витратами. 2-ге вид. Київ, 2019. 320 с.

2. Демяненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.

3. Артюх О. В., Криванич М. Ю. Внутрішній контроль обліку витрат: методичні аспекти. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2018. № 16. С. 914–920.

URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7563>

## **СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ЙОГО ПРИЙНЯТТЯ**

**Ласкевич С. С.**, здобувачка 2-го курсу

*Науковий керівник: Волинець І.Г.*,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, (м. Луцьк)

У сучасному світі організації зіштовхуються з важливими для себе викликами: стрімким розвитком технологій, постійним зростанням обсягу інформації, підвищенням конкуренції і необхідністю адаптації до швидкозмінних умов. Процес управління став складнішим і вимагає нових підходів та удосконалення. Перед сучасними лідерами стоїть завдання розробки та впровадження нових стратегій прийняття управлінських рішень, які б допомогли організаціям розвиватися

Метою даної роботи є з'ясування сутності та значення управлінських рішень для підтримки стабільності та розвитку сучасних підприємств, а також дослідження факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління [1, с. 7]. Мета управлінських рішень – досягнення певного результату або цілі, яку встановлює керівник або організація.

Об'єктом управлінських рішень є область або аспекти, які підлягають впливу з боку управління: ресурси, процеси, люди, технології, проекти, структури тощо. Суб'єктом управлінського рішення є керівник організації або підрозділу, який ініціює вироблення, прийняття, організацію виконання управлінського рішення. Прийняття управлінських рішень часто потребує багаточисельних ресурсів: час, енергія та засоби. Менеджери повинні бути готові приділяти належну увагу цьому процесу, оскільки від якості прийнятих рішень залежить ефективність та успішність діяльності підприємства.

Будь-яке управлінське рішення виконує як мінімум три функції: спрямовуючу, організуючу і мотивуючу. Спрямовуюча функція полягає в визначенні мети чи цілей, які організація має досягти. Організуюча функція включає в себе формування та керування групами працівників, які виконують завдання, пов'язані з виконанням рішень. Мотивуюча функція полягає в створенні ситуацій, які стимулюють працівників до виконання завдань та досягнення цілей.

Управлінське рішення має певні характерні ознаки, серед яких можна виділити: наявність цілі, поділ праці, прийняття відповідальності за результати рішення, професіоналізм, наслідки, альтернативи, комунікація [2, с. 18].

Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками: фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами); зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища).

На процес прийняття рішень впливають такі внутрішні чинники.

1. Особистісні оцінки менеджера. Характеристики, досвід та переконання менеджера можуть впливати на спосіб, яким він оцінює альтернативи і приймає рішення.

2. Ризик та невизначеність. Ризик вказує на ймовірність виникнення негативних наслідків при прийнятті рішення, тоді як невизначеність стосується недостатньої інформації або складності ситуації.

3. Час. На думку вченої Брюховецької М.С., «..одною з найбільш істотних умов прийняття ефективних управлінських рішень є час, оскільки саме час дає можливість використовувати складні методи аналізу проблеми і найбільш точні математичні методи прийняття рішень» [3, с. 4].

4. Вартість інформації. Витрати на збір, аналіз та обробку інформації можуть впливати на прийняття рішень. Менеджери повинні знаходити баланс між вартістю інформації та її необхідністю для прийняття рішення.

5. Можливість застосування сучасних технічних засобів. Сучасні інформаційні технології дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних. Це спрощує процес отримання необхідної інформації для прийняття рішень.

6. Наявність ефективних комунікацій. Ефективні комунікації дозволяють виявити конфлікти та спрямувати їх на конструктивний шлях, що допомагає уникнути негативних наслідків [4, с. 124].

Також на прийняття управлінських рішень впливають різноманітні зовнішні чинники, а саме:

1. Система цінностей і їх пріоритети в суспільстві. До системи цінностей відносяться матеріальні, суспільно політичні та духовні цінності. Керівник компанії повинен враховувати систему цінностей працівників і суспільства в цілому при прийнятті рішень [1, с. 42].

2. Законодавство та податкова система. Дотримання правового середовища є обов'язковим для забезпечення законності дій та уникнення правових проблем при прийнятті рішень.

3. Соціальна та екологічна відповідальність. Ріст популярності до збалансованого використання ресурсів вимагає змін від підприємств на виробництві й впливає на прийняті управлінські рішення.

4. Зміни у споживчому попиті та поведінці клієнтів. Розуміння цих змін є важливим для забезпечення адаптації продукції та маркетингових стратегій до сучасних умов.

5. Політична, економічна ситуація в країні та в світі. Ці фактори можуть створювати як можливості, так і загрози для підприємств та організацій.

Отже, управлінське рішення є ключовим елементом системи управління підприємством. Воно має бути орієнтоване на врахування впливу різних факторів і розроблене так, щоб відповідати змінам умов ринку та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Розуміння та ефективне управління цими факторами є умовою розвитку підприємства, щоб залишаються конкурентоспроможними і успішними.

1. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро. Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070> (дата звернення: 05.11.2023)

2. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. Вип. 8 (163). С. 17-21. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2023)

3. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. Вип. 4. 2019. С. 3-6. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/4\\_2019/3.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/4_2019/3.pdf) (дата звернення: 05.11.2023)

4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf> (дата звернення: 05.11.2023)

## МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Левицький Віктор Володимирович**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

В сучасному інформаційному суспільстві маркетинг розглядається як комплексний та системний підхід до управління діяльністю підприємства, так і складова необхідність для розвитку його діяльності в перспективі. Саме тому, в сьогоdnішніх умовах на значну увагу заслуговують маркетингові методи управління конкурентоспроможністю підприємства. Зазначимо, що існуючі теоретичні розробки та їх практичне застосування на українських підприємствах орієнтовані на використання методів закордонних науковців та не враховують особливостей й умов реальної економічної ситуації в Україні, тому методологія і практика маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства має важливе значення для його ефективного та довгострокового розвитку в майбутньому.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виділити основні передумови, що викликають необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства, серед яких варто виділити такі як: нестабільність зовнішнього середовища, дії конкурентів, що призводять до зниження конкурентоспроможності підприємства та низький рівень конкурентоспроможності продукції [1-2]. Відповідно до цього, на основі вище зазначених передумов можна сформулювати завдання управління конкурентоспроможністю підприємства у вигляді системи маркетингового управління через:

- вибір маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства;
- досягнення максимальних обсягів продажу продукції;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства до бажаного рівня на ринку.

Зазначимо, що маркетингові методи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачають насамперед орієнтацію на споживача та спрямовані на отримання додаткових конкурентних переваг його на ринку порівняно з конкурентами. Вони формуються завдяки системі взаємовигідних відносин між підприємством-виробником та споживачами. Оскільки споживачі



щоденно оцінюють підприємства, що реалізують товар, щоб вибрати саме той, який, на їхню думку, є найбільш вигідним у задоволенні їх потреб, то підприємство, у свою чергу, повинно зробити все, щоб перевагу надали саме йому[2].

Саме тому, на нашу думку, варто виділити пріоритетні напрями маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства через формування наступних складових, а саме: широти асортименту товарів та мінімізації витрат на їх виробництво; оптимального рівня цін, що відповідає якості товарів; достатнього рівня якості товарів (сучасний рівень, відсутність поломок, новизна); високого професійно-кваліфікаційного рівня персоналу та розвиненої культури обслуговування; ефективних методів організації збуту продукції; проведення активних та цільових рекламних компаній.

Зазначимо також, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається через підтримку належного рівня конкурентоспроможності продукції та у значній мірі залежить від неї. Відповідно, які б переваги не мала продукція підприємства, попит на неї не може бути завжди високим, тому виникає завдання підвищити попит до більш високого рівня. Такі проблеми можна вирішити за допомогою пошуку нових можливостей на ринку та активізації попиту за допомогою використання системи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства й на основі формування його потенціалу. Маркетинговий потенціал підприємства – це невід’ємна частина загального економічного потенціалу підприємства. Його сутність полягає у здатності підприємства забезпечувати постійну конкурентоспроможність на ринку на основі різноманітних маркетингових заходів у галузі досліджень попиту, збутової політики та ринку загалом [3].

Крім того, на нашу думку, основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є маркетингові методи, що полягають у проведенні порівняльного аналізу суб’єктів ринку та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, задоволення вимог ринку продукцією і покращення результатів діяльності підприємства в цілому. Реалізація ж зазначених методів потребує системи заходів управління, що складається з окремих напрямків удосконалення господарської діяльності, таких як:

- вибір конкурентних стратегій розвитку;
- забезпечення комплексного підходу до процесів управління;

- удосконалення систем управління персоналом;
- забезпечення якості та низької собівартості продукції тощо.

Також маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе такий елемент, як імідж, оскільки він підтримується за допомогою реклами в мережах центральних або регіональних засобах масової інформації, інтернет-реклами у різній формі, в яких роблять акцент на перевагах товарів, що реалізуються в мережах або обслуговування клієнтів.

Саме тому, впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням, що постає перед українськими підприємствами у післявоєнний період. Оскільки маркетингова перевага на ринку в цілому означає, що деякі властивості товарів або послуг даного підприємства кращі, ніж у конкурента, а високий рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечується завдяки досягненню максимальних переваг у маркетингових методах управління.

Відповідно практична реалізація сучасного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами, спрямованими на посилення конкурентних переваг й завоювання в конкурентній боротьбі максимальної частки ринку завдяки ефективному використанню маркетингових методів управління. Тому, дослідження та проектування нових і нестандартних маркетингових методів управління конкурентоспроможністю підприємства можливе лише за постійного удосконалення їх якісних та кількісних параметрів, оскільки конкурентна ситуація на ринку дуже мінлива та його формують різноманітні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

1. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
2. Костусев О., М. Пугачова. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції. Конкуренція., 2007. № 4. 114 с.
3. Краус К.М. Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств: Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту, 2015. № 1. С. 87-96.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Літот Микола**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Формування системи управління фінансовою діяльністю організації є важливою передумовою для її фінансової стабільності та успішного функціонування. Цей процес дозволяє організації оптимізувати використання фінансових ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечувати необхідний рівень ліквідності. Систематичний аналіз фінансових показників дозволяє вчасно виявляти та реагувати на зміни в економічному середовищі, а також коригувати фінансові стратегії відповідно до стратегічних цілей організації.

Основними принципами управління фінансовою діяльністю підприємства є:

- інтеграція із загальною системою управління фінансової діяльності підприємства;
- динаміка управління фінансовою діяльністю підприємства;
- стратегічна мета розвитку підприємства;
- комплексний характер формування управлінських рішень;
- варіативність різних підходів у розробці рішень щодо управління фінансовою діяльністю підприємства [1].

Формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств передбачає таку послідовність етапів цього процесу:

- якісний аналіз поточного стану, тенденцій і закономірностей розвитку чинної системи управління фінансовими ресурсами;
- установлення цільових параметрів управління фінансовими ресурсами відповідно до його функціонального призначення;
- розроблення фінансової стратегії та фінансової політики підприємства;
- розробка методичного інструментарію обґрунтування й ухвалення управлінських рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів;

– опрацювання локальних нормативних документів, що визначають регламенти та процедури з реалізації і коригування управлінських фінансових рішень;

– установлення базових індикаторів аналізу фінансових ресурсів, методів і прийомів їх розрахунку, критеріїв прийнятності та способів інтерпретації, термінів та періодичності проведення аналізу;

– розроблення ресурсних нормативів, методичного інструментарію та нормативних документів із прогнозування й планування фінансових ресурсів;

– опрацювання системи контролю формування, розміщення та використання фінансових ресурсів;

– організація управлінського обліку та системи фінансового контролю і моніторингу відповідно до потреб забезпечення раціонального руху фінансових ресурсів у процесі основної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [2].

Питання, які можуть бути вирішені шляхом фінансового управління, можна згрупувати таким чином:

1) джерела фінансування (короткострокові та довгострокові кредити, випуск і придбання цінних паперів, розподіл прибутку, запозичення);

2) капітальні вкладення й оцінка їх ефективності (прибутковість капіталу, поточна та перспективна ринкова ціна компанії, оцінка фінансового ризику);

3) управління оборотним капіталом (оптимальний оборотний капітал, управління короткостроковою дебіторською та кредиторською заборгованістю, структура капіталу);

4) фінансове планування (зміст, процедура розробки та вартість фінансового проекту і бюджету);

5) аналіз фінансової діяльності й фінансового контролю (аналіз платоспроможності, ліквідності, рентабельності компанії, внутрішній аналіз прибутку, аналіз використання капіталу) [3].

Виділяють такі методи управління фінансовою діяльністю підприємства:

– прогнозування;

– планування;

– оподаткування;

– страхування;

– самофінансування, кредитування;

– система розрахунків;

- система фінансової допомоги;
- система фінансових санкцій;
- система амортизаційних відрахувань;
- система стимулювання;
- принципи ціноутворення й ін. [1].

Крім того, важливо зазначити, що інформаційне забезпечення функціонування фінансового механізму підприємства складається з різного роду та виду економічної, комерційної, фінансової й іншої інформації. До цієї інформації відносяться: відомості про фінансову стійкість і платоспроможність партнерів і конкурентів, ціни, курси валют, дивіденди, відсотки на товарному, фондовому та валютному ринках тощо [4].

Отже, формування системи управління фінансовою діяльністю організації є ключовим етапом в забезпеченні її стійкості та успішності на ринку. Ефективне управління фінансами є основою для прийняття виважених стратегічних рішень і досягнення фінансових цілей. Таке управління є стратегічним інструментом, який визначає успішність і конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

1. Бондар Ю. А., Єрошкін К. А. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 55. С. 83–86.

2. Гудзь О. Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. Вип. 32. С. 330–340.

3. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорокіна І. Р. Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 10. С. 78–87.

4. Дідик Л. М. Фінансовий механізм управління діяльністю сучасного підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2011. Вип. 2. С. 92–100.

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ляміна Юлія – здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: Буняк Надія – к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Ефективність стратегічного управління розвитком підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища залежить від адекватності сприйняття та повноти врахування різних аспектів його зв'язків із зовнішнім оточенням, своєчасного відстеження і прогнозування тенденцій змін, а також визначення місця в ринковому просторі.

Будь-яке сучасне автотранспортне підприємство (АТП) є відкритою системою, для нього характерна наявність постійної взаємодії між внутрішніми чинниками та зовнішнім оточенням, а тому тенденції його розвитку формуються під впливом факторів зовнішнього середовища.

Проведений аналіз бізнес-середовища організації автотранспортних перевезень в Україні дозволив виявити загрози та можливості розвитку АТП.

Основними загрозами є: наявність великої кількості потужних конкурентів на ринку вантажних перевезень; низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів; нестабільність цін на паливно-енергетичні, мастильні та інші ресурси; зростання вимог клієнтів до якості послуг; зниження купівельної спроможності клієнтів.

До можливостей розвитку варто віднести: завоювання довіри й лояльності клієнтів; зростання попиту на транспортні перевезення; вихід на нові ринки (в т.ч. міжнародні); застосування інформаційних технологій у сфері логістики; посилення контролю держави за дотриманням вимог в транспортній сфері (зменшення нелегальних перевізників); диверсифікація діяльності.

Вибір стратегічних альтернатив АТП в напрямку досягнення загальної мети – це складний процес, який передбачає врахування наявного внутрішнього потенціалу розвитку, а також використання можливостей зовнішнього середовища.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень нами розроблена матрична модель вибору стратегії підприємства залежно

від рівня його розвитку та характеру впливу чинників зовнішнього середовища (рис.).

		Вплив зовнішнього середовища		
		позитивний	нейтральний	негативний
Рівень розвитку підприємства	високий	1. Стратегія інтегрованого зростання	2. Стратегія експансії ринку	3. Стратегія ринкової ніші
	середній	4. Стратегія стабілізації	5. Концентрованого зростання	5. Стратегія зв'язаної диверсифікації
	низький	7. Стратегія реструктуризації	8. Стратегія лідерства витратами	9. Стратегія оптимальних витрат
	критичний	10. Стратегія скорочення витрат	11. Стратегія реструктуризації	12. Стратегія ліквідації або повороту

Рис. Матриця вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства  
Примітка. Авторська розробка

Заразом варто зазначити, що у процесі стратегічного управління розвитком підприємства найбільше проблем виникає під час реалізації стратегії. На нашу думку, одним із найбільших дієвих інструментів їх вирішення в умовах турбулентного зовнішнього середовища є система збалансованих показників (BSC), яка трансформує місію підприємства та загальну стратегію у систему взаємопов'язаних показників, що характеризуються усі важливі аспекти його діяльності (бізнес-процеси, персонал, фінанси, клієнтів) [2, с. 51].

Концепція BSC вирізняється на фоні інших концепцій тим, що передбачає врахування фінансових та нефінансових індикаторів, причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками й визначальними факторами, під впливом яких вони формуються.

Її практичне використання дозволить керівництву АТП визначити проблемні місця у своїй діяльності та відповідно до них приймати подальші рішення, коригувати стратегічні напрями розвитку.

Підвищення ефективності стратегічного управління розвитком АТП на основі BSC передбачає формування його стратегічної карти, яка відображає своєрідний список стратегічних компонентів та їх взаємодій. Водночас дає змогу: здійснювати моніторинг діяльності підприємства; контролювати фінансові й нефінансові показники діяльності; заздалегідь визначати ймовірність появи несприятливих відхилень та вчасно запобігати їм; працівникам усвідомити їхню роль

у реалізації стратегії тощо.

На нашу думку, сьогодні основними передумовами забезпечення розвитку АТП є: врахування тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища; підтримка партнерських відносин з основними клієнтами; пошук нових постачальників сировини й матеріалів; протидія конкурентам щодо провадження дій спрямованих на витіснення підприємства з ринку.

Всі ці заходи повинні супроводжуватись застосуванням високих технологій, зокрема сучасних засобів зв'язку, комп'ютерної обробки інформації, ефективного управління персоналом.

Основними видами сучасних управлінських технологій, які доцільно сьогодні використовувати в діяльності АТП у контексті забезпечення його стратегічного розвитку є:

– логістичні технології (системи планування маршрутів внутрішньоміської доставки; системи аналізу транспортного парку загалом та обліку витрат на його експлуатацію; програмно-апаратні системи gps/gprs-моніторингу стану та місця знаходження транспорту; системи відстеження та прискорення перевезень; системи оптимізації завантаження кузова; технологія Gonrand (призначена для збору інформації про наявність вантажів) [1, с. 81]);

– технології маркетингу (розробка стратегії розвитку ринку, система управління взаємодією з клієнтами).

Отже, сьогодні перед вітчизняними АТП стоять важливі завдання щодо поліпшення результативності діяльності та удосконалення стратегічного управління власним розвитком шляхом підвищення ефективності використання наявного потенціалу та врахування чинників зовнішнього середовища.

1. Волошин К. В. Сучасні технології управління транспортним підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки.* 2017. №3(25). С. 78-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_3%282%29\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_3%282%29_21) (дата звернення: 06.11.2023).

2. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Військові та технічні науки.* 2019. Т. 81. № 3. С. 48-64. URL: [https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military\\_tech/article/view/437/426](https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437/426) (дата звернення: 06.11.2023).



# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мазур Олександра**

*Науковий керівник:* к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту

**Волинець Ірина**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Важливість аналізу складових та оцінки управління конфліктами в організації визначається не лише здатністю попереджати та вирішувати конфлікти, але й перетворювати їх на конструктивні чинники для розвитку. Управління конфліктами, яке базується на взаєморозумінні, відкритій комунікації та стратегічному плануванні, допомагає зміцнити взаємини між працівниками та забезпечити високий рівень командної працездатності. Це сприяє адаптації організації до нових викликів та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, який сприяє стійкому розвитку та успіху організації в цілому.

Конфлікт - це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме [1].

Так, причинами конфліктів можуть бути: соціально-політичні та економічні (пов'язані з політичною та економічною ситуацією в країні); соціально-демографічні (відображають відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені статтю, віком, національністю); соціально-психологічні (соціально-психологічні явища в групі); індивідуально-психологічні (індивідуальні особливості особистості) [2].

Важливо також врахувати те, що більшість конфліктів виникають з особистих причин, якими є: незадоволеність умовами праці; застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків; необґрунтований публічний осуд одних і незаслужена (авансована) похвала інших працівників; недостатній рівень професійної підготовки підлеглого; протиріччя між функціями, що входять у коло посадових обов'язків працівника; порушення етики спілкування через відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді; порушення трудового законодавства; обмеженість ресурсів та ін. [2].

Необхідними умовами розв'язання конфлікту С. Ємельянов вважає:

1) усвідомлення конфліктуючими сторонами суперечностей, які об'єктивно існують між ними, а також розбіжностей, що вимагають оперативного втручання для їх налагодження;

2) потребу й зацікавленість кожного з учасників конфлікту в тому, щоб спільно перебороти суперечності, що виникли;

3) спільний пошук і використання методів, способів і правил розв'язання конфлікту, що відбувся між ними, тобто усунення його причин [3].

Крім того, важливо відзначити, що ефективний підхід до управління конфліктами дозволяє зменшити негативний вплив конфліктних ситуацій на робоче середовище, сприяє покращенню комунікації, та забезпечує згуртованість команди.

Однією з найвідоміших класифікацій підходів до управління конфліктом, є класифікація, розроблена К. Муром, яка складається із шести стратегій:

1. Стратегія стримування – орієнтована на те, що сторони самі можуть оволодіти конфліктом.

2. Стратегія супроводу процесів – орієнтована на роботу з уже усталеним сприйняттям, відносинами, способами взаємодії між сторонами, що конфліктують.

3. Соціо-терапевтичний супровід – орієнтований на роботу на індивідуальному рівні.

4. Стратегія посередництва – застосовується у разі, коли сторони вже не можуть спільно працювати над вирішенням конфлікту.

5. Третейський суд – «арбітр» пропонує сторонам вже готове рішення.

6. Силове втручання – тут воля учасників вже ніяк не враховується, проте застосування владних повноважень, як правило, обмежується сферою розбіжностей [2].

Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займає позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації.

Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиборство опонентів чи обмежує їхню взаємодію [4].

Основним інструментом, який дозволяє мінімізувати організаційні конфлікти є необхідність формування такої системи управління конфліктами, яка б:

- враховувала інтереси власників, менеджменту і найманих працівників;

- здійснювала вибір стратегії, яка б дозволила узгоджувати інтереси власників та всіх зацікавлених сторін;

- дозволила виробити та реалізовувати філософію управління, що забезпечує роботу за узгодженими правилами, яких дотримуються всі учасники [5].

Отже, аналіз складових та оцінка управління конфліктами в організації визначаються як важливий стратегічний інструмент, спрямований на забезпечення гармонії та ефективності в робочому середовищі. Аналізуючи складові конфліктів, організація має можливість визначити причини та фактори, що призводять до виникнення конфліктів.

1. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями у роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 10. С. 77–84.

2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.

3. Вітомський Л.Ю., Парашенко Л.І., Наконечна Н.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 5. С. 58–68.

4. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2012. Вип. 48. С. 236–242.

5. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2020. Вип. 21. С. 188–192.

# **ВИКОРИСТАННЯ ПРОФІЛІВ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Матюшко Юлія**

ВНУ імені Лесі Українки

Науковий керівник: д.е.н., професор Черчик Л.М.

Людські ресурси організації є визначальною фактором та рушійною силою її розвитку, які поєднують особистісні, ділові, професійні якості, які забезпечують стратегічні конкурентні переваги організації [1-3].

Компетентісний підхід до розвитку людських ресурсів закладів охорони здоров'я є досить новим, має фрагментарний характер застосування. Застосування профілів компетентностей практикується для певного виду робіт як перелік компетентностей, які забезпечують їх виконання. Зазвичай, профілі компетентностей містять їх якісні визначення і не описують їх повністю [3, с. 290].

На нашу думку, для кожної типової посади необхідно розробити «нормативний / ідеальний профіль компетентностей працівника», згідно з яким проводитиметься оцінка персоналу і робитимуться висновки щодо необхідності здобуття або посилення певних компетентностей (професійних, загальних, особистісних та ділових якостей) та вибору методів розвитку компетентностей. Водночас, ці профілі доцільно застосувати для оцінки працівника при прийнятті на роботу, оцінці ефективності навчання та розвитку, оцінці доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Отже, профіль компетентностей – це їх перелік для певної посади чи певного виду робіт, який розробляється для розуміння того, що саме очікується від працівника на певній посаді як при відборі на вакансію, так і впродовж роботи.

При формуванні профілів компетентностей для розвитку людських ресурсів закладів охорони здоров'я необхідно враховувати:

1) низку загальних вимог про відповідність формальним критеріям. Це базові елементи, стандарти і вимоги до працівників у сфері охорони здоров'я та певного рівня управління, посад, робочих місць;

2) професійні вимоги, які передбачають визначені посадою компетентності, освіту, досвід, ділові якості. Саме ці складові є основою для планування програм та форм навчання, які, на основі застосування різних методів і технологій, урахування конкретної

ситуації, здібностей, чинного досвіду і знань, забезпечать найкращий результат;

3) особливі вимоги до особистісних якостей працівника, що найбільш актуально для працівників, які обіймають керівні посади.

Такий підхід тісно корелює з чинним законодавчим забезпеченням щодо атестації працівників сфери охорони здоров'я, що базується на принципах безперервного навчання та розвитку і періодичного підтвердження своєї відповідності отриманій категорії, або претендування на категорію вищого рівня. Визначення потреб у стажуванні, навчанні має здійснюватись для кожного рівня відповідно до кадрової політики організації. Ця робота повинна передбачати оцінку очікуваного ефекту та виконання завдань розвитку, які стоять перед закладом охорони здоров'я у кожному стратегічному періоді.

На нашу думку, до нормативного профілю компетентностей доцільно вносити лише критичні компетентності, тобто такі, які є важливими для певної посади або виконання конкретної роботи.

З урахуванням зазначеного, ми розробили проекти профілів компетентностей для основних груп працівників закладів охорони здоров'я: керівників двох рівнів, адміністративного персоналу, лікарів, старшого медичного персоналу.

Наведемо як приклад Проект профілю компетентностей для розвитку людських ресурсів топ-менеджерів закладів охорони здоров'я (табл. 1).

Даний профіль демонструє найвищий рівень вимог до компетентностей працівників, які займають керівні посади. Саме ця категорія працівників повинна більшою мірою відповідати якісним вимогам до особистості працівників, володіти загальними (м'якими) компетентностями.

До обґрунтування вибору методу оцінки компетентностей працівників доцільно підійти дискретно, з урахуванням різних груп компетенцій, а виявлення потреби в розвитку компетентностей здійснювати на основі порівняння необхідного та фактичного рівня компетенції, отриманого в результаті оцінки.

Наступним кроком є призначення оцінки кожного рівня, а саме: I – 3 бали; II – 2 бали; III – 1 бал.

Зазначимо, що профілі компетентностей повинні періодично коригуватися з урахуванням змін в переліках компетенцій відповідно до нових медичних технологій та протоколів, кадрової політики лікарні, стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 1

Проект профілю компетентностей для розвитку людських ресурсів  
топ-менеджерів закладів охорони здоров'я

Посада	Працівник	Дата заповнення
Базові компетентності		Очікуваний рівень
Стратегічне мислення		I
Лідерські якості / управління персоналом		I
Орієнтація на якість		I
Ціна помилки		I
Професійні компетентності		Очікуваний рівень
Професійні знання в предметній області		I
Спеціальні знання		I
Досвід професійної роботи		I
Досвід управлінської роботи		I
Складність виконуваних функцій		I
Загальні компетентності		Очікуваний рівень
Комунікабельність		I
Стресостійкість		I
Рівень відповідальності		I
Рівень самостійності в роботі		I

Примітка. Розроблено автором.

Розроблені пропозиції щодо формування Профілів компетентностей дозволять посилити систему мотивування, планування розвитку людських ресурсів, зробити ці процеси системно організованими та керованими, об'єктивно обґрунтованими при оцінці працівників.

1. Бабич Д. В., Фандєєва А. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 66–70.
2. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2020. № 4. С. 40–46.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.

# **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мацик Тарас**

магістр 2-го року навчання спеціальності 073 Менеджмент

**Науковий керівник: Рейкін В.С.,**

**професор кафедри маркетингу**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

(м. Луцьк)

Управління економічною безпекою є важливою підсистемою загального менеджменту, від раціональності організації якої істотно залежать перспективи функціонування та розвитку суб'єктів бізнесу. Можливості керівництва у сфері своєчасного розпізнавання, оцінювання загроз та розробки превентивних заходів щодо їх подолання визначають рівень стійкості та конкурентоспроможності, ефективності функціонування суб'єктів бізнесу.

Безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності

На думку М.І. Камлика, безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [3].

Головна мета управління безпекою підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства належать:

- 1) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- 2) забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- 3) досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- 4) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;

5) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

6) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

7) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

8) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів

На рівень безпеки підприємства впливають різноманітні чинники [1]. Чинники безпеки підприємства різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак, є загальні типові чинники, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності й галузі виробництва. Це безпосередні чинники виробництва, стабільний попит на продукцію, надійність постачальників, зовнішня конкуренція, надійний захист комерційної таємниці, компетентність керівництва підприємства.

Безпосередні чинники виробництва – це основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. Сюди зараховують: розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність їх використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їхній освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень забезпечення населення.

Стабільний попит на продукцію – чинник, який відіграє також важливу роль у рівномірному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози стабільності ринку щодо певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

Надійність постачальників, насамперед, постачальників основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни поставки і показники якості; знати можливості постачальників і не допускати монополності в їх поставках. Практика показує, що потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і



матеріалів, що гарантує ведення цінової політики на сировину, матеріали і комплектуючі [2].

Зовнішня конкуренція щодо продукції, яка йде на експорт. Продукція має відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану прогнозу перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, що може виготовлятися своїми підприємствами.

Надійний захист комерційної таємниці. Держава повинна гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, в тому числі й комерційні таємниці. Підприємство, у свою чергу, має дбати про захист комерційної таємниці своєї фірми, технічне переоснащення охоронних систем і захист від розповсюдження інформації, яка компрометує фірму чи її працівників.

Компетентність керівництва підприємства. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на належний рівень економічної безпеки підприємства, це високий професіоналізм керівництва і команди менеджерів (висококваліфіковані кадри; система підготовки і форми навчання кадрів; створення для кадрів відповідних виробничих і соціальних умов).

Отже, формулювання безпеки підприємства багатьма вченими, можна узагальнити, що безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. Безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою.

1. Варналій З. С. Економічна безпека: [навч. посіб.]. К.: Знання, 2009. 647 с.

2. Донець Л. І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.

3. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб.. К. : Атіка, 2005. 432 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мацик Тарас**

магістр 2-го року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник – д.е.н., професор **Віталій Рейкін**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк

Управління економічною безпекою є важливою підсистемою загального менеджменту, від раціональності організації якої істотно залежать перспективи функціонування та розвитку суб'єктів бізнесу. Можливості керівництва у сфері своєчасного розпізнавання, оцінювання загроз та розробки превентивних заходів щодо їх подолання визначають рівень стійкості та конкурентоспроможності, ефективності функціонування суб'єктів бізнесу.

Економічна безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності

На думку М.І. Камлика, економічна безпека підприємства – це такий стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства належать:

1) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

2) забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;

3) досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;

4) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних НДДКР;

5) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

6) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;

7) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

8) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів

На рівень економічної безпеки підприємства впливають різноманітні чинники. Чинники економічної безпеки підприємства різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак, є загальні типові чинники, які впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності й галузі виробництва. Це безпосередні чинники виробництва, стабільний попит на продукцію, надійність постачальників, зовнішня конкуренція, надійний захист комерційної таємниці, компетентність керівництва підприємства.

Безпосередні чинники виробництва – це основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. Сюди зараховують: розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність їх використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їхній освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень забезпечення населення.

Стабільний попит на продукцію – чинник, який відіграє також важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози стабільності ринку щодо певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

Надійність постачальників, насамперед постачальників основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни поставки і показники якості; знати можливості постачальників і не допускати монополності в їх поставках. Практика

показує, що потрібно мати 3–4 і більше постачальників сировини і матеріалів, що гарантує ведення цінової політики на сировину, матеріали і комплектуючі.

Зовнішня конкуренція на продукцію, яка йде на експорт. Продукція має відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану прогностичну перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, що може виготовлятися своїми підприємствами.

Надійний захист комерційної таємниці. Держава повинна гарантувати таємницю на науковотехнічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноухау, в тому числі й комерційні таємниці. Підприємство, у свою чергу, має дбати про захист комерційної таємниці своєї фірми, технічне переоснащення охоронних систем і захист від розповсюдження інформації, яка компрометує фірму чи її працівників.

Компетентність керівництва підприємства. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на належний рівень економічної безпеки підприємства, це високий професіоналізм керівництва і команди менеджерів (висококваліфіковані кадри; система підготовки і форми навчання кадрів; створення для кадрів відповідних виробничих і соціальних умов).

Отже, формулювання економічної безпеки підприємства багатьма вченими, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика, під якою розуміють рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток і потребує управління з боку керівництва підприємства. Економічній безпеці підприємства властивий подвійний характер – з одного боку, вона забезпечує можливість власного функціонування, з іншого є частиною (елементом) економічної безпеки системи вищого рівня і суб'єктом, що забезпечує виконання функцій регіоном, державою

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: підручник / І. О. Бланк. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.

2. Олейникова Е. А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): учеб. пособие / Е. А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.

3. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д.Ковалев, Т. Сухорукова. // ЭкономикаУкраины. – 1998. – № 10. – С. 48-51.
4. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. Б. Кузенко. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 18 с.
5. Варналій З. С. Економічна безпека: [навч. посіб.] / З. С. Варналій. – К.: Знання, 2009. – 647 с.
6. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 240 с.
7. Забродский В.А. Современные методы организации и управления промышленным производством / В.А. Забродский, Н.А. Кизим, Л.И. Янов. – Харьков : АО “БизнесИнформ”, 1997.– 64 с.
8. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.
9. Камлик, М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економікоправовий аспект [Текст] : навч. посіб. / М. І. Камлик. – К. : Атіка, 2005. – 432 с.
10. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект / К.В.Коваленко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла ТуганБарановського. – 2008. – № 3. – С. 134–139

# МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Медведь Аліна

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

Тоцька Олеся

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

У сучасних організаціях маркетингову діяльність розглядають як велику систему, що безпосередньо має вагомий вплив на результат раніше запланованих завдань. Отже, маркетингова діяльність – важливий аспект у кожній організації, що забезпечує формування конкурентоспроможності й отримання високого прибутку. Також ця діяльність має інші завдання, які є досить важливими, наприклад: вибір цільових ринків, збір та аналіз маркетингової інформації, стимулювання збуту тощо. Для того, аби забезпечити цілісний зв'язок між усіма цими завданнями, потрібно вміти якісно управляти маркетинговою діяльністю.

Управління маркетинговою діяльністю забезпечує планування, аналіз і контроль за виконанням усіх запланованих маркетингових завдань. У сучасних складних умовах перед кожною організацією постає завдання щодо втримання позицій на ринку та конкурентних переваг. І оскільки макросередовище постійно розвивається та змінюється, то організація має пристосуватися до цих змін. Саме тому виникають нові методи управління маркетинговою діяльністю або ж удосконалюються раніше сформовані методи. Результати досліджень іноземних і вітчизняних науковців показали, що слід удосконалювати систему управління маркетинговою діяльністю та розробляти нові методи у цій сфері.

Досліджено чотири методи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю:

- побудова цілісної та гнучкої системи управління маркетинговою діяльністю;
- раціоналізація функціональної організації маркетингу;
- удосконалення кадрової політики;
- механізація, комп'ютеризація й автоматизація маркетингової діяльності [1, с. 124–125].

Побудова цілісної та гнучкої системи управління маркетинговою діяльністю означає створення такої організаційної структури, яка б

змогла адаптуватися до змін макросередовища й ефективно взаємодіяти.

Рационалізація функціональної організації маркетингу безпосередньо пов'язана з управлінням, адже означає доцільний розподіл обов'язків, завдань і повноважень між усіма працівниками маркетингової служби.

У наш час популярним є удосконалення кадрової політики, тобто: підвищення кваліфікації робітників; обмін фахівцями з міжнародними організаціями; проходження курсів, напр., у сфері інноваційного менеджменту тощо. Удосконалення роботи працівників дозволить більш якісно розробляти цілі організації й ефективніше працювати у цьому напрямку.

На сьогодні, кожна організація перейшла до етапу інформаційного розвитку, що забезпечує виконання всіх необхідних операцій, що безпосередньо пов'язані з документообігом. Тому вдосконалення механізації, комп'ютеризації й автоматизація маркетингової діяльності є дуже актуальним методом.

Саме за допомогою новітніх інформаційних технологій відбувається: 1) економія ресурсів; 2) підвищення продуктивності праці; 3) прискорення інформаційного обміну та роботи над проектами; 4) більш ефективного планування та реалізація як загальної стратегії підприємства, так і маркетингової, фінансової, HR-стратегій; 5) спрощення процесу взаємодії з цільовою аудиторією тощо [3, с. 43].

Однак виокремлюють ще два методи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю:

- соціальний маркетинг;
- мультиканальність маркетингу [2, с. 162].

Соціальний маркетинг – взаємодія між покупцем і продавцем, тобто відбувається моніторинг вибору продукції, реакції на неї та визначення вподобань споживача. Це дасть організації зрозуміти, що потрібно виробляти та чи буде це ефективно для споживача.

Мультиканальність маркетингу полягає у визначенні більш широкого вибору каналів збуту продукції. Тобто відбувається одночасна взаємодія компаній із цільовими аудиторіями (клієнтами) за допомогою offline-каналів (зокрема, реклами, спеціалізованих видань, конференцій) та online-каналів маркетингових комунікацій (зокрема, пошукових систем, соціальних мереж, професійних спільнот, електронної пошти, блогів, форумів, вебінарів, мобільних додатків) [2, с. 162].

Оскільки в наш час виникає швидкий розвиток інформаційних технологій, що також включають розробку штучних інтелектів, то управління маркетинговою діяльністю відбувається краще та легше. Інформаційні технології забезпечують не лише збір та аналіз інформації, але і швидко розробку планування діяльності служби маркетингу.

Проаналізувавши метод мультиканальності маркетингу, можна побачити, що цей метод також пов'язаний з інформаційними технологіями, а саме соціальними мережами, сайтами, блогами, і є дуже ефективним методом просування продукту. І, звичайно ж, для того, щоб уміло управляти цими механізмами, необхідно мати відповідні навички, саме тому вдосконалення кадрової політики є дуже хорошим рішенням. Досвід – це хороший показник у кожній сфері діяльності. І, зазвичай, великі корпорації міняються досвідом з іншими організаціями, наприклад, за допомогою обміну працівників. Також частою практикою є проходження курсів задля вдосконалення та розвитку навичок.

Отже, сьогодні розвиток і вдосконалення управління маркетинговою діяльністю вкрай необхідний, адже ринок постійно змінюється. Тому організаціям потрібно адаптуватися до цих змін, щоб ефективно функціонувати в конкурентному середовищі. Якщо організація буде постійно розвивати та вдосконалювати методи управління маркетинговою діяльністю, то покращить імідж і збереже лояльне ставлення до продукту. Тим самим компанія зможе підвищити свої позиції на ринку.

1. Янчук Т. В., Денисова А. С. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 121–125.

2. Артеменко Л. П., Демченко П. О. Сучасні підходи до управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Науковий вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. Економічні науки*. Дніпро, 2018. № 3. С. 160–163.

3. Янчук Т. В. Управління маркетинговою діяльністю сучасного підприємства з використанням інформаційних технологій. *Збірники наукових праць професорсько-викладацького складу ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. С. 41–43.



## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Мельник А. – студентка групи Мен-24

ВНУ імені Лесі Українки;

Науковий керівник: **Хомюк Н.** – д. е. н., доцент, завідувач  
кафедри менеджменту ВНУ імені Лесі Українки

м. Луцьк

Вивченню питань, пов'язаних з формуванням теоретичних засад сутності управління виробничою діяльністю підприємства приділено значну увагу науковців. В роботах Буряк Р.І. відзначається, що для оцінки результативності функціонування системи менеджменту необхідно проводити аналіз показників найбільш важливих аспектів діяльності підприємства. Серед цих аспектів вирізняють якість продукції, технологічну дисципліну, задоволеність споживачів, результативність внутрішніх аудитів, метрологічне забезпечення, якість закупівель, управління документацією та витрати на якість [1].

Федулова Л. І. вказує на важливість використання взаємопов'язаних локальних та загальногосподарських показників для оцінки результативності управлінських рішень. За даним підходом, результативність повинна оцінюватися шляхом визначення відсотка виконання планових показників на локальному та загальному рівнях. Важливою умовою визнання заходу результативним є досягнення планових локальних результатів, і лише після цього можна розглядати загальногосподарський рівень. Такий підхід до оцінювання результативності надає можливість створити ефективний механізм для підвищення ефективності та результативності виробництва, стимулюючи співпрацю різних управлінських підрозділів для досягнення загальних цілей [2, с.34].

Управління виробничою діяльністю підприємства є складним та важливим процесом, який передбачає раціональне використання ресурсів, організацію виробничих процесів, керування персоналом та досягнення поставлених цілей. Теоретико-методичні основи управління виробничою діяльністю підприємства включають різноманітні концепції, принципи та методи, які сприяють ефективному функціонуванню підприємства.

Один з ключових принципів управління виробничою діяльністю – це системний підхід. Він базується на розумінні підприємства як

складної системи, в якій всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Системний підхід дозволяє аналізувати взаємозв'язки та вплив елементів системи на її функціонування. Він допомагає керівникам розуміти взаємозв'язок між різними підрозділами та процесами підприємства та приймати комплексні рішення.

Планування є ще одним важливим етапом управління виробничою діяльністю підприємства. Воно передбачає визначення мети, встановлення завдань та розробку стратегій, які допомагають досягти цілей. Планування включає як стратегічне, так і оперативне планування. Стратегічне планування спрямоване на визначення довгострокових цілей та стратегій розвитку підприємства, тоді як оперативне планування зосереджене на короткострокових цілях та діях, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Організація виробничої діяльності є ще однією важливою складовою управління підприємством, яка включає створення структури підприємства, розподіл повноважень та встановлення системи взаємодії між підрозділами та працівниками. Ефективна організація дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, зменшення затрат та підвищення продуктивності праці.

Керування персоналом є важливим елементом, що складається із процесів підбору, навчання, мотивації та управління працівниками. Ефективне керування персоналом допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, забезпечити високу мотивацію працівників та підвищити їх продуктивність.

Постійний контроль та аналіз результатів є необхідним етапом управління виробничою діяльністю підприємства. Це дозволяє оцінити досягнення поставлених цілей та визначити необхідні корекції. Контроль може бути проведений на різних рівнях – від оперативного контролю за виконанням завдань до стратегічного аналізу виробничих показників.

Управління виробничою діяльністю підприємства базується на різних теоретико-методичних підходах. Одним з них є теорія системного управління, яка розглядає підприємство як систему з взаємопов'язаними елементами. Іншим важливим підходом є теорія оптимального управління, яка спрямована на досягнення найкращих результатів за обмежених ресурсів.

Крім того, існують різні методи управління виробничою діяльністю, такі як методи планування та контролю, методи управління якістю, методи управління ланцюгом постачання тощо.

Кожен з цих методів має свої особливості та застосовується в залежності від конкретних потреб та умов підприємства [3].

Отже, ефективне управління виробничою діяльністю підприємства базується на системному підході, плануванні, організації, керуванні персоналом та постійному контролі. Застосування теоретико-методичних засад управління допомагає досягти ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

1.Буряк Р. І. Удосконалення методичних підходів до оцінювання результативності і систем менеджменту якості функціонування аграрних підприємств. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2013. № 3. С. 36–43.

2.Федулова, Л. І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2004. 448 с.

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Інна Милько

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Посилення конкуренції на міжнародному ринку товарів і послуг та зростанням вимогливості споживачів ставлять перед підприємствами нові виклики – пошук новітніх підходів до формування маркетингових стратегій, оскільки вихід на зовнішній ринок забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги у глобальній економіці.

Вивченню маркетингових стратегій присвячено достатньо багато наукових досліджень. Науковці визначають маркетингову стратегією як програму дій, напрям діяльності, засіб досягнення маркетингових цілей, засіб впливу на споживачів. Це стратегічні рішення щодо елементів комплексу маркетингу – продукції, ціноутворення, системи розподілу, маркетингових комунікацій [5, 7].

Маркетингова стратегія на міжнародному ринку трактується як сукупність кількісних та якісних показників, напрямів діяльності фірми на зовнішньому ринку та принципових рішень, що орієнтують окремі заходи маркетингу на більш повну реалізацію загальнокорпоративної стратегії фірми [3].

Вибір маркетингової стратегії залежить від конкурентної позиції, стратегічних цілей, наявних конкурентних переваг, фінансових можливостей, досвіду роботи на зарубіжних ринках. При цьому варто наголосити, що досягнути поставлених цілей можна, використовуючи різні маркетингові стратегії або певний їхній набір.

Виділяють такі маркетингові стратегії з освоєння міжнародного ринку:

- стратегія охоплення ринку та ринкових сегментів;
- конкурентні стратегії;
- стратегії виходу на нові ринки;
- стратегії виходу на ринок з новим товаром;
- цінові стратегії;
- стратегії, що використовують залежно від товарної політики, частки ринку, ринкового попиту [3].

Виходячи з можливих взаємодій основних типів конкурентів світового ринку та прийнятих ними стратегічних рішень вчені наводять класифікації конкурентних стратегій:

1) базові стратегії передбачають вторгнення на ринок, закріплення успіху і подальше отримання прибутку із зайнятої частки ринку;

2) конфронтаційні стратегії відповідають «військовій» маркетинговій парадигмі та використовують «фланговий удар»; «фронтальний удар»; «оточення»; «обхід»; «партизанські дії»;

3) коопераційні стратегії – компанія після аналізу своїх можливостей у конкретній галузі товарно-ринкового стратегічного простору припиняє конфронтацію і приймає рішення про пошук союзника або створення принципово нового, інноваційного бізнесу;

4) інноваційні стратегії – експлуатація конкурентної переваги міжнародної компанії через інноваційний продукт, технологію або їхню комбінацію;

5) імітаційні стратегії – творча асоціація, міжгалузєва адаптація [6].

Після визначення цільових закордонних ринкових сегментів вчені пропонують на вибір такі маркетингові стратегії:

1) масовий маркетинг, який ґрунтується на масовому виробництві стандартизованих товарів і передбачає використання єдиного комплексу маркетингових заходів для усього ринку;

2) диференційований маркетинг – напрямок діяльності на закордонному ринку, при якому фірма вирішує діяти на декількох цільових сегментах зі спеціально розробленим для них комплексом маркетингових заходів;

3) концентрований (цільовий) маркетинг – спеціалізація фірми в діяльності на декількох привабливих сегментах закордонного ринку – ринкових нішах, створення відповідних товарів та розробка комплексу маркетингу для кожного з них [2-3].

Колектив авторів наукового дослідження пропонує такі маркетингові стратегії виходу на міжнародний ринок.

1. Стратегія атаки, яка передбачає збільшення витрат на рекламу, зв'язок з громадськістю, розширення і захоплення частки на ринку, завоювання лідерства та досягнення переваг серед конкурентів.

2. Стратегія оборони, яка спрямована на підвищення якості та сервісне обслуговування клієнтів, зміни товарної та цінової політики, збільшення витрат на рекламу.

3. Стратегія відступу – своєчасний вихід з ринку за рахунок згортання маркетингових програм, припинення широкої реклами, що дозволяє уникнути значних втрат.

4. Стратегія проникнення на ринок застосовується для активного освоєння ринку, включає механізми концентрованого і диференційованого маркетингу, часткове використання стратегії атаки.

5. Стратегія зростання необхідна при освоєнні нових сегментів ринку і збільшенні прибутку, стимулювання руху товарів та попиту, підвищення конкурентоспроможності, розширення асортименту товарів.

6. Стратегія диверсифікації дозволяє комплексно оцінити рівень реального попиту і зробити прогноз незадоволених потреб покупців; спрямована на вивчення якості реалізованих товарів, встановлення їх відповідності запитам ринку, вивчення і створення системи стимулюючих методів попиту і збуту; дозволяє ефективно використовувати різні види комерційної діяльності [7].

Отож, для вибору та розроблення маркетингової стратегії на міжнародному ринку, перш за все, варто оцінити власні можливості та привабливість зовнішніх ринків. Для обраної маркетингової стратегії визначити дієві інструменти управління змінами, створити умови для реалізації стратегії, розробити необхідну організаційну структуру. Такий комплекс заходів посилить конкурентні позиції підприємства на зовнішньому ринку та забезпечить успішну реалізацію міжнародної маркетингової стратегії.

1. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК» 2022. № 2(66). С. 123-131. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/512/541>

2. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. 164 с.

3. Міжнародний маркетинг. Навч. посібник / За ред. Ю.Г. Козака, С. Смичка, І.Л. Літовченко. Київ: ЦУЛ, 2014. 294 с.

4. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / А.В. Таранич, В.Я. Омельченко, В.Г. Кузнецов, С.В. Громенкова. Вид. 3-тє, допов. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 279 с.

5. Пархоментко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 59-72. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1362/1482>

6. Плотницька С.І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

7. Шталь Т.В., Козуб В.О., Нахметов А.Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнесінформ*. 2018. № 1. С. 345-351. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-1\\_0-pages-345\\_351.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-1_0-pages-345_351.pdf)

## ГАСТРОНОМІЧНИЙ БРЕНД РЕГІОНУ

Мірошник Олександр

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Бренд території спрямований на дослідження раціональних та емоційних потреб туристів, щоб створити унікальну та цікаву пропозицію. Сьогодні бренд виходить за межі туристичного продукту, сам продукт стає частиною бренду. Створення туристичного бренду дозволяє використати ефективні маркетингові технології, практики кращих продажів та сформувати конкурентні переваги.

За результатами досліджень мотивів туристів було визначено важливість гастрономічної компоненти під час подорожі, адже враження та досвід здобуті туристом через споживання нових страв дозволяють виявити особливості дестинації, визначити ключові відмінності регіонів.

Класифікацій гастрономічних мотивів за К. Філдсом базується на чотирьох групах мотивів:

- фізичні мотиви – питання здорового харчування, поїздка за екологічно чистими продуктами, «чарівним» продуктом для миттєвого зниження ваги, за середземноморською дієтою або просто за новими смаковими відчуттями та ін.;

- культурні мотиви – бажання дізнатися про національні традиції і звичаї, отримати власний культурний досвід, розширити уявлення про історію та сучасні практики ресторанного бізнесу;

- міжособистісні мотиви, пов'язані з соціальною функцією їжі – роль їжі і в процесах соціалізації, адаптації, інтеграції в суспільстві, багато життєвих ситуацій асоціюються з прийняттям їжі: діловий сніданок, сімейний обід, романтична вечеря;

- мотиви, пов'язані з уявленнями про статус і престиж – пошук престижних місць (*fine dining*), дорогої їжі і ексклюзивного обслуговування, або прагнення знайти місцевий маленький ресторанчик, який вважається більш аутентичним [1].

Ключова роль у розвитку гастрономічного туризму належить гастрономічним брендам, в основі яких продукти та страви національної/місцевої кухні. Також на формування гастрономічного бренду впливають унікальний стиль приготування страв, якість сировини та якість готової продукції, якість інформаційної підтримки туриста та якість обслуговування туриста.



Автори [2] пропонують називають продукти та страви національної/місцевої кухні, які є основою бренду, – гастрономічними спеціальитетами.

Гастрономічний спеціальітет – це історично сформований місцевий (регіональний, локальний) делікатес (продукт, інгредієнт) або страва, що виступають гастрономічними ідентифікаторами регіону або населеного пункту, є базовою складовою гастрономічного бренду туристичної дестинації. В якості гастрономічного спеціальітету позиціонуються: 1. «спеціалізована їжа (продукти)» – категорія першокласних високоякісних інгредієнтів, які є унікальними та походять з конкретного регіону; 2. тип їжі, якою добре відомий виробник, ресторан чи місцевість або фірмова страва, що демонструє сильні сторони ресторану [2].

В Україні кожен регіон та місто має сталі гастрономічні спеціальітети (наприклад, полтавські галушки, київський торт, інші), що не перешкоджає створенню нових традицій та інноваційних продуктів і страв, що відповідає сучасним трендам ресторанного бізнесу. Вважаємо, що на увагу заслуговують і похідні від спеціальітетів продукти та послуги, від майстер-класів, винних казино до тематичних екскурсій з професійними гідями.

Для ознайомлення туристів зі спеціальитетами та похідними від них пропозиціями має формуватися гастрономічна інформаційна екосистема території. Запропонована [3] гастрономічна карта має систематизувати заклади, допомогти рестораторам та іншим учасникам ринку поліпшити бізнес-процеси та показати різноманітність гастрономічного життя регіону, в тому числі через анонси подій, відгуки про якість надання супутніх туристичних послуг тощо. Гастрономічний бренд виступає елементом промоції, яка працює на залучення туристичного потоку та популяризацію туристичного потенціалу території.

1. Ткач В. О., Харенко Д.О., Камушков О.С. Маркетингова стратегія просування гастрономічного бренду туристичної дестинації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 1. С. 169-176.

2. Церклевич В. С., Діль А. В., Діль М. В. Нові гастрономічні спеціальітети як продукт ресторану ніші «Local Food» в розвитку туристичних дестинацій. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022, Вип.6. С. 41-51.

3. Kharenko, D., Dyshkantiuk, O., Salamatina, S., & Kovalenko, L. Research of the gastronomic brand of tourist destination. *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 3. No. 5(41). P. 15-21.

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ В СИСТЕМІ СТАЛОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ**

**Мішенін Євген**

Інститут агроекології і природокористування НААН України

(м. Київ, Україна)

**Озерова Валерія**

Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

**Ярова Інесса**

Сумський державний університет (м. Суми, Україна)

Менеджмент знань є одним із етапів сталого розвитку підприємства і визначається як цілеспрямований бізнес-процес, який дозволяє акумулювати або інтегрувати знання, вміння створювати свій власний унікальний продукт (послугу), що виходить за рамки знань окремих працівників, а також досвід реалізації заходів щодо покращання та вдосконалення операційної соціально-еколого-економічної ефективності підприємства, використовуючи його з метою подальшого організаційного розвитку

Сутнісно-змістовна основа менеджменту знань дозволяє зробити висновок про необхідність та доцільність поступового застосування цієї специфічної організаційно-управлінської системи для розвитку сталого управління в різних сферах природогосподарювання [1].

Визначено такі завдання:

-забезпечення економічної та еколого-економічної ефективності використання природоресурсного та екосистемного потенціалу;

-реалізація інтегрованого підходу до використання нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій у системі сталого просторового природогосподарювання;

-забезпечення впровадження та функціонування системи екологічного менеджменту.

Основні складові менеджменту соціо-еколого-економічних знань в системі сталого просторового природогосподарювання:

1.Стимулювання приросту знань працівників природогосподарських підприємств.

2.Поширення та обмін між працівниками знаннями та досвідом, навичками та уміннями.

3.Використання досвіду та знань у прийнятті оптимальних еколого-економічних управлінських рішень.

4. Відтворення знань у природоємній та екологічній продукції, екосистемних послугах.

5. Збереження, диференціація та забезпечення рівного доступу всіх працівників до системної бази соціо-еколого-економічних знань природогосподарування.

Мотиваційні чинники формування менеджменту соціо-еколого-економічних знань в системі сталого просторового природогосподарування такі:

1. Здатність швидше та активніше реагувати на запити та вимоги продокористувачів за допомогою інноваційних екологоорієнтованих рішень та запобігати тому, щоб споживачі шукали ці рішення у підприємств-конкурентів.

2. Можливість консолідації інтелектуальних активів підприємств для підвищення еколого-економічної ефективності природогосподарування на підприємницьких засадах.

3. Можливість прискорювати процес еколого-економічного навчання та передачі здібностей серед працюючих, особливо в системі екологічного менеджменту.

4. Економія ресурсів за рахунок повторного використання та впровадження попереднього досвіду екологізації виробництва.

Управління еколого-економічними знаннями охоплює процеси використання інтелектуального капіталу, який включає людський, організаційний капітал та капітал відносин. Це вимагає розробки відповідних стратегій формування та розвитку системи соціо-еколого-економічних знань у людському та організаційному капіталі та капіталі відносин. Також необхідно розробляти стратегії продуктивної взаємодії та консолідації усіх складових інтелектуального капіталу

Таким чином, для формування та розвитку менеджменту соціо-еколого-економічних знань в системі сталого просторового природогосподарування необхідні певні організаційно-технологічні умови: технологічна інфраструктура; організаційна екологічна культура; навчання працівників.

1. Мішенін Є.В., Ярова І.Є. Стратегії управління знаннями в системі дематеріалізації економіки. *Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки*: монографія /за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І.М.Сотник. - Суми: Університетська книга, 2016. 201-211.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Московчук Руслан**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

*Науковий керівник:* д. е. н., доц., завідувач кафедри менеджменту

**Хомяк Наталія**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Аналіз складових та оцінка ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві є невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу. Підприємства зазнають постійних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що вимагає від керівництва постійного аналізу ключових показників та факторів впливу. Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень стає критично важливою для постійного удосконалення стратегій, адаптації до змін та забезпечення конкурентоспроможності.

Сутність управлінського рішення можна розглядати у трьох аспектах:

- 1) вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення — вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління);
- 2) варіант впливу керуючої системи на керовану (в такому розумінні управлінське рішення являє собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану);
- 3) організаційно-практична діяльність керівника у керованій системі [1].

Л.М. Карамушка вважає, що управлінські рішення повинні бути:

- 1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;
- 2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації,

породжувати відчуття незадоволення учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;

4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання [2].

О. Кузьмін і О. Мельник виокремлюють наступні етапи прийняття управлінських рішень:

1. Наявність ситуації, яка потребує вирішення, збір та аналіз інформації щодо нагальної проблеми. 2. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.

3. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

4. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

5. Контроль за виконанням рішення, що дозволяє виявити відхилення та встановити зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами [3].

Загалом виділяють такі основні етапи прийняття управлінських рішень:

1. Проводиться аналіз і визначення пріоритетних проблем та формується порядок денний за ступенем їх значущості. Для визначення пріоритетних проблем збирається і аналізується вся доступна інформація, необхідна для прийняття публічного рішення. Повинні бути враховані та вивчені інтереси, вимоги та запити різних соціальних груп, окремих громадян та громадських об'єднань. Потім відбираються ті проблеми, які потребують свого рішення і створюється суспільно-політична основа для порядку денного.

2. Згідно з порядком денним формуються та розглядаються можливі альтернативні варіанти публічних рішень. Перелік альтернативних рішень дає можливість вибрати найоптимальніше рішення з кількох альтернатив.

3. Остаточний вибір та формулювання публічного рішення. Рішення відібране на попередньому етапі пропонується для голосування або знаходження консенсусу в демократичних органах управління суб'єктами публічного управління. Цей етап вважається основним етапом у процесі прийняття управлінського рішення.

4. Практична реалізація прийнятих управлінських рішень. Цей етап передбачає практичне здійснення виробленого управлінського рішення, яке може бути втілене у життя за допомогою комбінації способів примусу та переконання, а також окремих соціотехнічних засобів (маніпулювання, маневрування тощо) для реалізації даного виду рішень.

5. Контроль за ходом реалізації прийнятих управлінських рішень та досягнутими результатами від їх реалізації. Контроль забезпечує зворотній зв'язок між прийняттям рішення та його реалізацією. Це дозволяє відстежити ефективність прийнятого рішення [4].

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових: 1) суб'єкт прийняття управлінського рішення; 2) керовані змінні; 3) некеровані змінні; 4) обмеження (внутрішні й зовнішні); 5) критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення;

6. Вирішальне правило - принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення

7. Альтернативи (можливі результати);

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки;

9. Можливості реалізації прийнятого рішення [5].

Отже, аналіз складових та оцінка ефективності управлінських рішень є ключовим етапом в стратегічному керівництві підприємством. Оцінка ефективності прийнятих рішень є важливим кроком для визначення їхнього впливу на стратегічні цілі та досягнення успіху підприємства.

1. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 40 с.

2. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с

4. Брюшкова Н.О, Ніколюк О.В, Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. Вип. 3. С. 76 - 82.

5. Білинська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

**Олена Нагорнова**  
ТОВ «Кожтекс ЛТД»

**Сергій Ожема**

Луцький інститут розвитку людини Університету «Україна»  
м. Луцьк

Формування інформаційних систем в управлінні підприємством – це процес створення та використання інформаційних технологій, які допомагають управляти бізнес-процесами в організації.

Інформаційні системи в управлінні підприємством зазвичай включають у себе такі елементи, як:

1) ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), що дозволяють автоматизувати бізнес-процеси на всіх рівнях підприємства;

2) CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), що дозволяють підтримувати взаємодію з клієнтами і вести їх історію;

3) SCM-системи (системи управління логістикою та постачанням), що дозволяють оптимізувати логістичні процеси і забезпечувати ефективний постачальницький ланцюг;

4) BI-системи (системи бізнес-аналітики), що дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття управлінських рішень;

5) HRM-системи (системи управління персоналом), що дозволяють вести облік персоналу і оптимізувати процеси управління ним.

Формування інформаційних систем в управлінні підприємством є важливим елементом ефективного функціонування організації. Він дозволяє забезпечувати більш ефективний контроль над бізнес-процесами, підвищувати продуктивність та зменшувати витрати на управління підприємством.

Інформаційні технології (IT) в управлінні організацією стали невід'ємною складовою сучасного бізнесу. Вони допомагають покращити ефективність управління, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, автоматизуючи процеси і дозволяючи приймати кращі рішення.

ІТ можуть використовуватися для підвищення ефективності управління в різних аспектах.

Моніторинг бізнес-процесів: ІТ дозволяють автоматизувати процеси управління, створити систему моніторингу за бізнес-процесами, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки та розробляти плани їх вирішення.

Збір та аналіз даних: ІТ допомагають збирати та обробляти великі обсяги даних, що дає можливість здійснювати аналіз даних та приймати обґрунтовані рішення на основі цих даних.

До основних напрямків застосування ІТ в управлінні організацією можна віднести.

1. Управління проектами – ІТ допомагають здійснювати планування, контроль та оцінку результатів проектів, забезпечуючи кращу координацію робіт між різними командами та співробітниками.

2. Управління взаєминами з клієнтами – ІТ можуть допомогти забезпечити ефективне обслуговування клієнтів, включаючи збір та аналіз даних про клієнтів, автоматизацію процесів продажу та маркетингу, покращення комунікації з клієнтами тощо.

3. Управління виробництвом – ІТ дозволяють забезпечити ефективний контроль за виробничими процесами, автоматизувати планування та управління запасами, підвищити якість виробництва, контролювати витрати та забезпечувати вчасну доставку продукції.

4. Управління персоналом – ІТ можуть допомогти здійснювати автоматизований відбір, найм та розвиток персоналу, контроль за виконанням робіт та плануванням кадрових резервів.

Інформаційні технології (ІТ) та інформаційні системи (ІС) є тісно пов'язаними концепціями, проте мають різні значення.

Інформаційні технології включають у себе широкий спектр засобів і технологій, які використовуються для обробки, зберігання, передачі та отримання інформації. Це можуть бути програмне забезпечення, комп'ютерні мережі, інтернет-технології, мобільні пристрої, супутникові системи та багато іншого. ІТ дозволяють створювати, обробляти та передавати інформацію з використанням комп'ютерних технологій.

Інформаційна система, з іншого боку, є комплексом взаємопов'язаних компонентів, які спрямовані на обробку, зберігання та передачу інформації з метою досягнення певної мети. Інформаційна система може складатися з апаратного та програмного забезпечення, баз даних, мережі та інших компонентів. Інформаційні системи



можуть використовуватися в різних галузях, таких як бізнес, медицина, наука, освіта та інші, і призначені для автоматизації певних бізнес-процесів та оптимізації роботи.

Отже, ІТ – це технології, які дозволяють обробляти, зберігати та передавати інформацію, тоді як ІС - це комплекс взаємопов'язаних компонентів, які використовують ІТ для забезпечення виконання певної функції чи завдання.

Відповідно до думки В. Пономаренка, метою інформаційної системи є створення та забезпечення необхідної інформації для ефективного функціонування управлінського апарату. Інформаційна система може включати в себе різноманітні технології, програми та процеси, які забезпечують збір, обробку та передачу інформації з одного джерела до іншого.

З ресурсного підходу визначення поняття «інформаційна система» базується на тому, що інформаційна система є складним комплексом різних ресурсів, що взаємодіють між собою, з метою збору, обробки, збереження, передачі та використання інформації [3].

Також, І. Вовчак правильно стверджує, що ресурсний підхід дозволяє розглядати інформаційну систему як єдиний комплекс, що складається з різних складових частин – апаратного та програмного забезпечення, баз даних, мереж, користувачів тощо [1].

К. Качир розглядає відмінність системи обробки даних від інформаційних систем.

Система обробки даних та інформаційна система - це два різних поняття, хоча вони можуть бути пов'язані між собою.

Система обробки даних - це технічна система, яка призначена для обробки даних. Основне завдання системи обробки даних - це забезпечення обробки даних з максимальною швидкістю і точністю. Система обробки даних може складатися з різноманітних компонентів, таких як обчислювальні пристрої, бази даних, програмне забезпечення для обробки даних тощо [4].

Науковці різних дисциплін вивчають інформаційні системи з різних точок зору, включаючи комп'ютерну науку, інженерію, соціологію, психологію та інші науки.

Загалом, науковці вважають, що інформаційні системи є важливими інструментами для збору, обробки, зберігання та передачі інформації в різних сферах життя, включаючи бізнес, науку, медицину, освіту та інші.

Деякі науковці досліджують технологічні аспекти інформаційних систем, такі як розробка програмного забезпечення, алгоритми обробки даних, технічні характеристики комп'ютерів та мереж. Інші науковці досліджують соціальні аспекти, такі як взаємодія людей з технологією, вплив інформаційних систем на культуру та суспільство, інформаційна безпека та приватність.

М. Білуха є відомим українським дослідником в галузі інформаційних технологій та їх застосування в управлінні. За його думкою, технічні засоби перетворення інформації є необхідними для збору, обробки, передачі та збереження інформації. Ці засоби можуть бути як апаратними (комп'ютери, смартфони, сервери, мережеві пристрої), так і програмними (операційні системи, програми для обробки даних, бази даних, системи управління вмістом тощо) [2].

Технічні засоби перетворення інформації є необхідними у всіх сферах діяльності, де використовується інформація, таких як бізнес, наука, освіта, медицина та інші. Вони дозволяють збирати, обробляти та зберігати великі обсяги інформації, що забезпечує більш ефективне управління процесами та прийняття рішень.

Отже, можна стверджувати, що технічні засоби перетворення інформації є важливим елементом сучасної інформаційної інфраструктури, яка забезпечує високий рівень доступності, швидкості та надійності обробки інформації.

1. Вовчак І. С. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2011. 354 с.
2. Денисенко, М. П. Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19-24.
3. Інформаційні системи і технології в економіці: посібник / за редакцією В.С. Пономаренка. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.
4. Олійник А.В., Шацька В.М. Інформаційні системи і технології у фінансових установах: навч. посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2006. 436 с.

## **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Найдюк Петро, аспірант I курсу,  
Науковий керівник: Рейкін В.С.,  
професор кафедри маркетингу**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
(м. Луцьк)

Інформаційні технології – це система методів, процесів та способів використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, пошуку, оброблення та поширення інформації з метою ефективної організації діяльності людей [1, с. 718].

Інформаційні технології широко застосовуються організаціями для фінансового обліку та моніторингу, оптимізації використання ресурсів, керування ризиками, передбачення та моделювання ринку.

В контексті управління бізнес-проектами широкого застосування набули інформаційні системи для керування проектами.

Інформаційні системи полегшують керування проектом, виконання проектних завдань, ведення документації. Такі системи забезпечують кращу видимість обсягу роботи, поточного стану речей, дозволяють краще моніторити та керувати доступними ресурсами.

Важливу роль в контексті використання таких систем відіграє онлайн доступ, що в свою чергу відкриває можливість для віддаленої роботи учасників проекту, можливість вносити правки та керувати проектом в режимі реального часу.

Найпоширенішими інструментами контролю проектних завдань є: MS Project, Jira, Trello, ClickUp.

MS Project – поширений інструмент планування та контролю виконання проекту, проте не є оптимальним рішенням для невеликих компаній, оскільки є дорогим рішенням, не підтримує ведення проектної документації, існує складність в налаштуванні та в роботі для розробників.

Jira відповідає всім вимогам, за виключенням, ведення проектної документації. Для цих потреб компанія Atlassian створила інший продукт під назвою Confluence. Вибір Jira підштовхує до вибору інфраструктури Atlassian, яка є хорошим вибором для ведення проектів, проте надто дорогою для управління невеликими проектами

з обмеженою кількістю ресурсів та наявності безкоштовних аналогів на ринку.

Trello-Kanban – дошка яка також може бути використана для ведення Scrum проєктів, також є продуктом компанії Atlassian. Не підтримує можливість ведення проєктної документації.

ClickUp – новий продукт на ринку продуктів контролю проєктних задач. ClickUp відповідає всім вимогам, які поставлені до системи контролю проєктних задач, в тому числі ведення проєктної документації та інтеграції з сторонніми сервісами.

Найпопулярнішою системою з функцією AI для керування проєктами є Notion. Завдяки штучному інтелекту система може перетворювати нотатки у реальні проєктні задачі, перевіряти граматику а також генерувати необхідний контент.

Вперше новітні системи для керування проєктами почали використовувати компанії, що спеціалізуються на розробці програмного забезпечення. Сьогодні такі системи використовуються у різних сферах життя: медицині, будівництві, навчанні, тощо.

Також в контексті впливу на управління бізнес-проєктами можна виділити нові засоби комунікації такі як: Zoom, Slack, Google Meet, Microsoft Teams. Ці системи створені для ефективної комунікації між учасниками проєкту та дозволяють швидше вирішувати проєктні задачі, є ефективнішими у використанні порівнюючи з, наприклад, електронною поштою. Завдяки таким системам бізнесу вдалось легко адаптуватись до коронавірусної кризи, отримати доступ до глобальних ринків праці, що в свою чергу дозволило значно зекономити кошти при наймі спеціалістів [2].

Новітні системи керування проєктами дають можливість швидко налаштувати та використовувати Agile фреймворки для керування проєктами такі як: Scrum, Kanban та інші.

Agile – гнучка методологія яка дозволяє вносити правки не лише в проєкт на різних етапах але і до методології в цілому. Керівник проєкту може додавати або віднімати певні фази розробки відповідно до потреб проєкту.

Scrum – це гнучка система управління проєктами, яка дозволяє командам розбити роботу на цілі, які мають бути виконані в межах ітерацій, які називаються спринтами [3]. Таким чином проєктні вимоги можуть бути легко змінені а в поєднанні з системами управління такими як Jira чи ClickUp легко відслідковуються.

Розвиток інформаційних технологій має великий вплив на управління проектами в організаціях, саме завдяки розвитку ІТ технологій з'явилися нові технології та фреймворки в проектному менеджменті, нові інструменти для віддаленого керування проектом, можливість віддаленої роботи. Сьогодні ми можемо спостерігати новий етап розвитку інформаційних систем - етап штучного інтелекту. Це дозволяє краще аналізувати ринки, ефективніше керувати ресурсами, легко автоматизувати рутинну діяльність. Зараз наразі неможливо повноцінно оцінити вплив таких систем на організації та їх бізнес-процеси через відносно невеликий час використання таких систем.

1. Плєскач В.Л. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник / В.Л. Плєскач, Т.Г. Затонацька. К. : Знання, 2011.

2. Coronavirus' business impact: Evolving perspective | McKinsey [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

3. Scrum (software development). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum\\_\(software\\_development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(software_development)).

## **ПОЛІТИКА КОНФОРМІЗМУ ЗАРУБІЖНИХ ТНК ЩОДО ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ НА ДРУГОМУ РОЦІ ВІЙНИ З УКРАЇНОЮ**

**Науменко Наталія,**

к. е. н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

Війна в Україні протягом 2022-2023 року змусила превалюючу кількість зарубіжних компаній покинути російський ринок. Одні компанії це зробили добровільно, інші навпаки під тиском майбутніх санкцій, не квапилися покидати російський ринок. Адже повторно повернутися на нього буде доволі складно. Цьому є низка причин. По-перше, «вихід» із зарубіжного ринку під час політичних криз значно болючіший, ніж під час фінансових. По-друге, одиницям зарубіжних компаній при повторному «входженні» на раніше залишені ринки вдається повернути свою частку ринку. Іноземні конкуренти із третіх країн зручно розміщуються у звільнених нішах. По-третє, вихід із країни часто супроводжується націоналізацією інвестованих матеріальних активів або їх примусовим продажем за ціною нижче ринкової (але не в нинішній ситуації). В 2023 році у Російській Федерації було прийнято низку законодавчих актів, які дозволили націоналізувати майно близько 60 зарубіжних компаній і продати його за безцінь російському бізнесу, а саме тим, хто реально підтримує Кремль. Попередньо президент РФ доручив уряду ще сильніше ускладнити вихід із Росії зарубіжним компаніям. США заявили, що приймуть заходи, якщо Росія вдасться до такого кроку. Проте, реально вплинути на ситуацію вони не змогли [1].

Зарубіжні компанії добре почувають себе у російському бізнес-середовищі, доки головуюча компанія допомагає їм працювати, забезпечує їх менеджментом, запчастинами, необхідним виробничим комфортом. Вразі відриву від материнської компанії ефективність такого бізнесу суттєво знеціниться. Одні компанії тривалий час шукали покупців на свої активи на зовнішніх ринках, інші робили вигляд, що покидають російський бізнес-простір [2]. Проте, були і ті, які взагалі не планували уходи із російського ринку.

До 24 лютого 2022 року півтори тисячі міжнародних компаній мали офіси в Росії. Там вони наймали робітників, сплачували податки,

виробляли та продавали свої товари на суму близько 300 млрд дол. на рік.

Залежно від галузі ситуація із компаніями суттєво різниться. Наприклад, представники західної автомобільної індустрії масово покидають ринок РФ, поступаючись своєю часткою місцевим гравцям та китайським конкурентам, який швидко зайняли нішу європейського автопрому. Російський споживач швидко почав купувати китайські авто, хоча і випущені під національним російським логотипом. На фармацевтичному ринку зворотня ситуація. Вони залишилися на російському ринку, проте не мають права виробляти товари по технологіям та із сировини, на які накладено санкції. Залежно від галузі відрізняється і роль компаній. Найбільші доходи генерують мережі роздрібної торгівлі та виробники споживчих товарів. Відповідно, вони сплачують найбільше податків, з яких фінансується війна проти України.



Рис. 1. Ритейл та споживчі товари.

Джерело: [3].

У 2022 році дохід дочірніх компаній міжнародних мереж роздрібної торгівлі та виробників споживчих товарів у Росії сягнув 33 млрд дол. За доходом це найбільший сектор, представлений іноземним бізнесом. Наведені на рисунку 1 компанії вже десятиліттями працюють на російському ринку, внесені в список спонсорів війни від Національного агентства із запобігання корупції: Leroy Merlin, Auchan, Nestle, Metro. При цьому ті ж самі компанії ведуть свій бізнес і в Україні.

Дочірні компанії вказаних міжнародних брендів у Росії у 2022 році наростили свій дохід порівняно з 2021 роком, адже розширювали свою діяльність завдяки виходу з РФ інших гравців цього ринку. Такі компанії часто переструктурюються

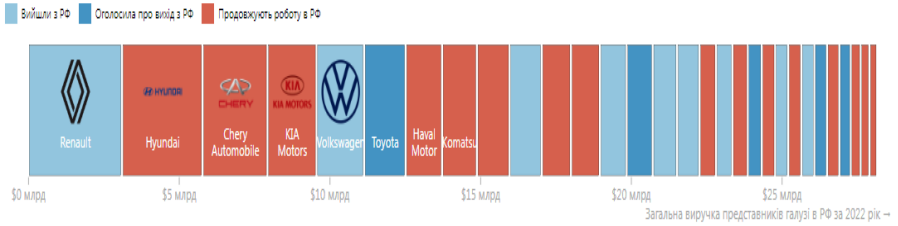


Рис. 2. Автомобілі.

Джерело: [3].

Автомобільні компанії заробили на російському ринку у 2022 році 32 млрд дол. Ця сума включає продаж машин та надання сервісних послуг власникам раніше реалізованих автомобілів. Компанії, які згенерували половину цього доходу, або вийшли з російського ринку, або заявили про такі плани.

Серед найбільших іноземних автовиробників, які покинули Росію, – французька Renault та німецька Volkswagen. Японська Toyota рік тому лише заявила про такий намір. Працюють в РФ корейські та китайські Hyundai, Chery і KIA. Дуже велику частку ринку із випуску автомобілів, телефонів та побутової техніки займають ці компанії.

Після виходу з токсичного ринку західних брендів їх частку заповнили азійські. Chery, Geely і Great Wall стали трьома найбільшими китайськими автобрендами в РФ. Вони виготовили третину проданих у країні машин у першій половині року. Середньостатистичний російський споживач, розуміючи, що нині йому доступні європейські автомобілі лише стану б/в., купує китайські, а більш заможний – корейські авто.

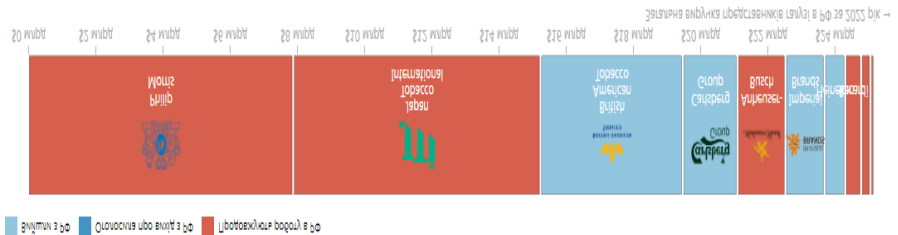


Рис. 3. Алкоголь і тютюн.

Джерело: [3].



У 2022 році дочірні компанії світових тютюнових та алкогольних брендів реалізували товарів на понад 25 млрд дол.

Понад половину цієї суми згенерували два тютюнові гіганти: Philip Morris (PMI) та Japan Tobacco International (JTI). Вони є і найбільшими платниками податків в російський бюджет серед міжнародних компаній. На противагу їм третій тютюновий гігант, British American Tobacco (BAT), на початку осені 2023 року закрив угоду з продажу своїх активів у Російській Федерації. В умовах війни попит на алкоголь і тютюн є стабільним.

Хоча компанії-виробники алкогольних напоїв у 2022 році генерували менші доходи, ідеться про мільярди доларів. Carlsberg у березні 2022 року заявила про вихід з РФ і продаж своїх активів, але зробити це не встигла: частки іноземців конфіскували росіяни. Її основний конкурент AB InBev не зупинив роботу в Росії. Тоді компанія Carlsberg вирішила повернути собі ліцензії на окремі товари, підкупивши трьох менеджерів. Ситуація у листопаді 2023 року набула розголосу у ЗМІ. Двоє із менеджерів були заарештовані, третьому вдалося вчасно покинути Російську Федерацію [3].

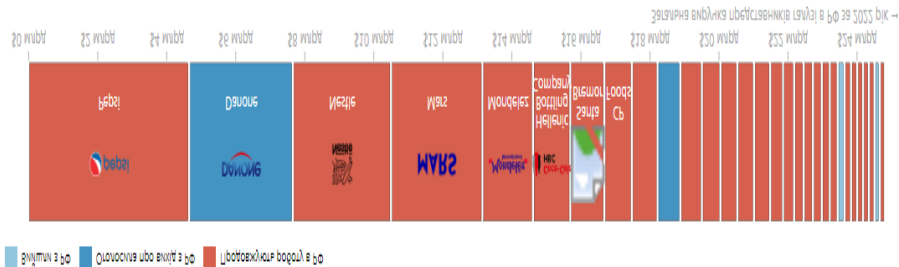


Рис. 4. Їжа та напої.

Джерело: [3].

Серед ключових компаній, що так і не пішли із російського ринку слід виділити – Pepsi, Mars та Mondelez. Хоча Coca Cola ще у 2022 році вийшла з російського ринку, компанія Hellenic Bottling Company (Coca Cola HBC), у якій The Coca Cola Company володіє 23% акцій, про такі наміри не заявляла.

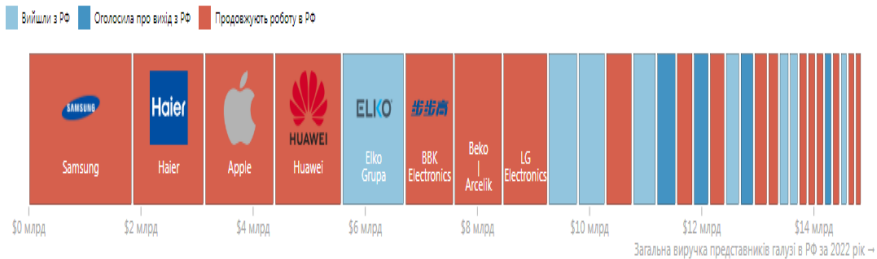


Рис. 5. Електроніка.

Джерело: [3].

Попри заяви припинити постачання товарів в РФ, компанія Phillips легалізувала контрафакт на законодавчому рівні, Apple та Samsung продовжили підтримку своїх ІТ-продуктів у Росії, тож фактично продовжили працювати в країні-агресорі.

Хоча серед виробників побутової техніки випадків повного виходу з Росії більше, їх робота в країні-агресорі не лише підтримує тероризм грішми, а й сприяє постачанню чипів, які росіяни потім використовують для виробництва зброї.

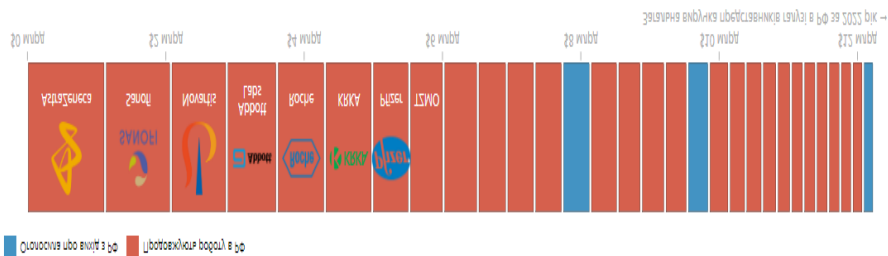


Рис. 6. Фармацевтика.

Джерело: [3].

Багато зарубіжних компаній обіцяло протягом 2022 року вийти із фармацевтичного ринку України. Фінансові результати 2022 року свідчать, що жодна з них не завершила вихід з Росії і лише кілька заявили про такий намір. Іноземні фармкомпанії отримали в РФ 16,2 млрд дол доходу протягом минулого року.

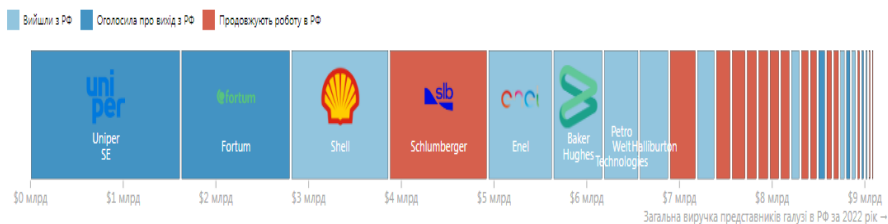


Рис. 7. Енергетика.

Джерело: [3].

Енергетика – найважливіший сектор економіки Росії, половину її доходів забезпечують нафта і газ. Вихід енергетичних компаній був ключовим для того, аби ця галузь відчула тиск – нехай не одразу, проте в перспективі, коли обладнання почне виходити з ладу, а обслуговувати його не буде кому.

З чотирьох найбільших компаній, що заявили про вихід з Росії або припинення інвестицій, вийшли дві - Baker Hughes та Halliburton. Ці компанії займаються бурінням свердловин, їх ремонтом, дослідженнями, будівництвом інфраструктури. Інші дві – Schlumberger та Weatherford International продовжують працювати на в галузі буріння та геології.

Ці компанії пої таки продають РФ технології. Влада США відреагувала: попросила компанії пояснити таку діяльність. Активи німецької Uniper Кремль націоналізував.

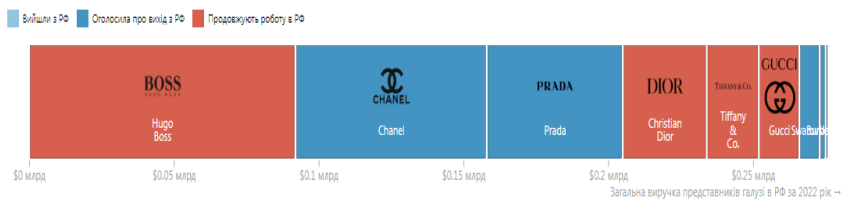


Рис. 8. Люксові бренди.

Джерело: [3].

Бренди люксового слугують в Росії іміджевим маркером прийнятності роботи в країні-агресорі, хоча і не дають надприбутків.

З цих компаній вийшла з російського ринку лише Phillips-Van Heusen (PVH), відома брендами Tommy Hilfiger та Calvin Klein. Всі інші так само працюють в РФ, або призупинили роботу до кращих часів. Конгломерат LVMH оголосив про вихід з РФ, проте його бренди Dior та Tiffany&Co далі заробляють в країні-агресорі.

1. Буркало О. В РФ мають намір націоналізувати 60 іноземних компаній. (10.03.2023). Корреспондент.net. URL: <https://korrespondent.net/world/russia/4455712-v-rf-namereny-natsyonyalyzyrovat-60-y-nostrannykh-kompanyi-rossmy> (дата звернення 1.11.2023).

2. Александров А. "Задача – сделать больно иностранцам". Зачем Кремль собирается продавать бизнес ушедших из РФ зарубежных компаний по бросовым ценам. (22.06.2023). *Настоящее время*. URL: <https://www.currenttime.tv/a/zadacha-sdelat-bolno-inostrantsam/32465516.html> (дата звернення 1.11.2023).

3. Гордійчук Д. Безвихідне положення. У яких галузях бізнес не почав бойкот РФ? Українська правдв. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/11/9/706395/> (дата звернення 1.11.2023).

4. Two Baltika beer executives arrested on suspicion of transferring Russian brands to Carlsberg. (16.11.2023). *Meduza*. URL: <https://meduza.io/en/news/2023/11/16/two-baltika-beer-executives-arrested-on-suspicion-of-transferring-russian-brands-to-carlsberg>

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Невидюк Олег – здобувач освіти

Ющишина Лариса – доцент кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м. Луцьк

Економічний ріст організації та забезпечення її добробуту визначається ефективністю управління інноваційною діяльністю. Проте війна в Україні спричинила негативний вплив на розвиток інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та країни в цілому. Однак, варто зазначити, що нині намітилися основні тенденції для підтримки інноваційного розвитку та впровадження інноваційних технологій, але практичне використання системного управління інноваційною діяльністю, так і залишається одним із найскладніших завдань. Тому, обґрунтування напрямів і формування методів удосконалення управління інноваціями стає важливою проблемою.

Інноваційна діяльність являється одним із шляхів вирішення проблем підвищення ефективності виробництва, а ефективна інноваційна стратегія держави є фактором світової інтеграції та повоєнного відновлення економіки України [1].

Організування інноваційної діяльності підприємства є важливою стратегічною задачею для досягнення конкурентної переваги на ринку. Теоретичні аспекти цього процесу включають кілька основних етапів.

Перш за все, організація інноваційної діяльності передбачає розробку стратегії інноваційного розвитку. Це означає визначення напрямків та пріоритетів інновацій, а також пошук нових можливостей для удосконалення продукції або послуг.

Другим етапом є залучення кадрів, які мають необхідні знання та навички для ефективного реалізації інноваційних проєктів. Це може включати спеціалістів з досліджень і розробок, аналітиків, маркетологів та інших професіоналів.

Третім етапом є створення структури, яка забезпечить ефективне керування інноваційним процесом. Це може включати утворення спеціальних підрозділів, комітетів чи іншої організаційної форми, які займатимуться плануванням, контролем і координацією інноваційних проєктів.

Крім того, організування інноваційної діяльності передбачає стимулювання творчості та інноваційного мислення серед працівників. Для цього можна використовувати різні інструменти, такі як навчання, преміювання та мотиваційні програми.

Нарешті, успішне організування інноваційної діяльності передбачає оцінку та вдосконалення результатів. Після завершення інноваційного проекту важливо проаналізувати його ефективність та визначити можливі шляхи вдосконалення.

У цілому, організування інноваційної діяльності підприємства дозволяє створювати конкурентні переваги, просувати нові ідеї та продукти на ринок, а також забезпечувати сталий розвиток компанії.

Здійснення та ефективне управління інноваційною діяльністю стає вирішальним чинником забезпечення прискореного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку із цим, удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємства повинне стати головним чинником її діяльності.

Викладена в наукових джерелах [2; 3; 4] належна практика організації інноваційною діяльністю в певний спосіб визначає орієнтири для покращення її здійснення. Але системний погляд на проблему вдосконалення управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства, на наш погляд, вимагає узагальнень існуючих результатів та подальших досліджень у цій сфері.

Системний погляд на проблему вдосконалення управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства враховує взаємозв'язок між різними елементами системи та постійний обмін інформацією між ними. Основні елементи системи управління інноваційною діяльністю на рівні підприємства включають:

1) стратегія: визначення основних цілей та шляхів їх досягнення, а також розробка плану впровадження інноваційних проєктів;

2) структура: розподіл функцій, повноважень та відповідальності між різними підрозділами підприємства. Важливо, щоб структура була гнучкою та спроможною ефективно пристосовуватися до змін;

3) процеси: розробка та впровадження ефективних процесів, які забезпечують постійну інноваційну діяльність. Це включає процеси ідентифікації потенційних інновацій, їх оцінку та вибір, розробку та впровадження нових продуктів або послуг, а також контроль та оцінку результатів;

4) людські ресурси: розвиток та підтримка висококваліфікованого персоналу, здатного до інноваційної діяльності. Це може включати

набір та підготовку нових співробітників, стимулювання та мотивацію працівників до інноваційної діяльності, а також створення належних умов для творчого процесу;

5) культура інноваційного середовища: створення сприятливого середовища, яке сприяє розвитку та підтримці інновацій за допомогою поширення ідеї творчості, відкритості до нових ідей, взаємодії та співпраці між різними підрозділами підприємства.

б) технології та інфраструктура: забезпечення наявності необхідних технологій, обладнання та систем, які використовуються в інноваційній діяльності, а також створення відповідної інфраструктури для підтримки інновацій (наприклад, лабораторій, дослідницьких центрів).

Розглядання проблеми відбувається не лише з погляду окремих компонентів, але й у зв'язку з їх впливом на всю систему в цілому. Одним із основних елементів визначення належної практики організації інноваційної діяльності є розробка імплементаційної стратегії. Це означає, що компанія повинна чітко сформулювати свої інноваційні цілі, напрямки діяльності і технологічні потреби, а також розробити план дій для досягнення цих цілей.

Застосування системного підходу до управління інноваційною діяльністю дозволяє враховувати взаємозв'язок між цими елементами та забезпечити цілісність та ефективність управління. Окрім того, системний підхід сприяє інтеграції інноваційної діяльності в загальну стратегію підприємства та її взаємодію з іншими функціональними областями.

1. Осіпова Л. Державна інноваційна політика як фактор післявоєнного відновлення економіки України. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 100-102. URL : <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/ed3426146432ea2f6837c04fe0c85b86.pdf>

2. Давиденко Н. М., Волков А. Ю. Війна в Україні: криза інноваційних стартапів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-55>

3. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Форум IP&I management. URL : <https://nipo.gov.ua/iv-innovatsii-maiut-staty-draiveramy-ekonomichnoho-rozvytku/>

4. Український Кластерний Альянс. Інновації під час війни – чи на часі? URL : <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>

# СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Никитюк Артем

Науковий керівник: д.е.н., професор Черчик Л.М.  
ВНУ імені Лесі Українки

В умовах війни, навіть у регіонах, де не ведуться воєнні дії, підприємства опинився в ситуації, коли необхідно боротись з новими викликами, пов'язаними з втратою ринків збуту, постачальників сировини, проблеми з логістикою та енергозабезпеченням, дефіцитом обігових коштів, кадровим забезпеченням та безпекою загалом. Основне завдання їх діяльності зараз – подальше забезпечення суспільних потреб у товарах і послугах і власне виживання. Особливої гостроти набуває проблема менеджменту персоналу [1].

У сфері менеджменту персоналу відзначається «кадровий голод» через міграцію населення працездатного віку, високий рівень плинності персоналу, зниження мотивації, зростання соціального відчуження та дискримінації на роботі [2, с. 213].

У джерелі [3, с. 60] визначено особливості «функціонування персоналу в умовах війни:

- зміни трудового законодавства;
- масова міграція населення;
- внутрішнє переміщення населення;
- евакуація підприємств;
- мобілізація населення;
- логістичний колапс;
- недоступність енергоресурсів;
- ліквідація ринків товарів і послуг».

Середа Г., Паламарчук К. відзначають, що навіть ті компанії, які «відносно безболісно переживають цей етап», стикнулись з такими проблемами: звільнення працівників, неконтрольована зміна графіків роботи, необхідність підвищення витрат на забезпечення безпеки, на соціальну підтримку працівників, члени яких постраждали від війни або мобілізовані тощо [4].

Як зазначає З. Шацька, однією з економічно- та соціально важливих аспектів діяльності підприємств є збереження персоналу. Для цього вчена пропонує вдатись до таких заходів: спрощення умов прийняття і звільнення з роботи; де це можливо, перехід на



дистанційну форму роботи; застосування режимів простою, щоб зменшити чисельність скорочення працівників [5].

Середа Г., Паламарчук К. визначають такі стратегії та методи управління персоналом в умовах війни:

- планування та розвиток персоналу для оперативного закриття вакансій, проведення ротаций та переміщень;
- мотивація та визнання для психо-соціальної підтримки;
- забезпечення безпеки персоналу;
- ефективні внутрішні комунікації;
- гнучкість та адаптивність;
- ефективне керівництво та лідерство для згуртування та мотивації персоналу;
- управління змінами [4].

Науковці розробили пропозиції щодо мотивування персоналу за такими складовими: акцент на справедливості оплати праці; підвищення залученості персоналу; покращення балансу між роботою та особистим життям; можливості кар'єрного розвитку; перегляд стратегії взаємодії з персоналом [4].

Коцур А., Островерхов В., Бортник О. вважають, що основними завданнями менеджменту персоналу в умовах війни є: його адаптація до змін законодавства; забезпечення необхідної чисельності та якості персоналу для діяльності в умовах міграції та мобілізації населення; збереження наявного персоналу; застосування дистанційної зайнятості; навчання нових працівників; удосконалення організації праці в умовах нестабільності енергопостачання [3, с. 63].

Застосування неповної зайнятості – не нове управлінське рішення, яке використовувалось з метою збереження працівників. Також актуальні гнучкі графіки роботи, суміщення функцій та бізнес-процесів.

Набувають важливості такі сфери менеджменту підприємств, що безпосередньо стосуються працівників як організаційна поведінка та корпоративна культура та ті їх інструменти, які націлені на підтримку працівників та їх сімей, зокрема, запровадження програм психологічної підтримки персоналу, реабілітації тощо. Працівники максимально повинні відчувати таку підтримку, відчувати свою цінність та затребуваність, незважаючи на проблеми функціонування підприємства. В цьому контексті важливо постійно інформувати співробітників про стан діяльності, перспективи, можливості розвитку та загрози. Тобто, необхідне розширення комунікації щодо підтримки

морального та психологічного стану працівників, забезпечення фізичного захисту, надання психологічної допомоги [6, 7].

Отже, умови воєнного часу ставлять нові виклики щодо функціонування вітчизняних підприємств і вимагають нових підходів та методів менеджменту персоналу, які б враховували зміни національної соціально-економічної системи як в режимі реального часу, так і стратегічних наслідків війни.

Нині це адміністративні та соціально-психологічні методи, націлені на збереження колективів працівників, надання допомоги, підтримки, забезпечення безпеки, мотивація до ефективної діяльності, незважаючи на труднощі, розвиток компетентностей для заміщення працівників, які звільнились або мобілізовані.

1. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

2. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

3. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64. DOI: rarrpsu2022.27.058

4. Середа, Г., & Паламарчук, К. (2023). Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

5. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

6. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

7. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Никончук Л.В.** – студентка групи МО-53М

Науковий керівник: **Хоміюк Н. Л.** – д. е. н., завідувач кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

Невід’ємною частиною економіки будь-якої країни є наявність малих підприємств, які надають робочі місця та сплачують податки в державу, а також, окрім цього, є основною рушійною силою розвитку країни. Станом на серпень 2021 р. в Україні було зареєстровано 2 млн. підприємств, і їхня кількість збільшувалась на 7 тис. щомісяця. Проте, в сучасних умовах господарювання діяльність малих підприємств гальмується наявністю суттєвих проблем і перешкод у даній сфері. У зв’язку із повномасштабним вторгненням та пандемією COVID-19 провести аналіз діяльності малих підприємств сьогодні набагато складніше та вказати їх точної кількості наразі не можливо. Оскільки серед них є ті, що вже не працюють; ті що зросли, розширивши діяльність до великого підприємництва, а також ті, які зазнали збитків через війну, були знищені та не підлягають відновленню. Зазвичай, метою створення суб’єкта малого підприємництва є отримання прибутку[1].

Таким чином, якщо не здійснювати контроль та управління даними підприємствами, економіка країни може занепадати і не підлягати відновленню, що призведе до зменшення кількості робочих місць та обсягів виробленої продукції.

В період відбудови України особливо актуальною буде розробка та реалізація обґрунтованої та ефективної державної політики підтримки розвитку малого бізнесу. Завдяки малим та середнім підприємствам на ринку формується конкуренція, яка є рушійною силою розвитку, адже розширює асортимент продукції й сприяє використанню інноваційних технологій при розробці нових товарів.

На сьогодні, уряд України визнає мале підприємництво провідною силою в подоланні негативних тенденцій в економіці і у сталому розвитку суспільства. Проте розвиток малого підприємництва гальмується у зв’язку із відсутністю стартового капіталу, що змусило багато підприємств зупинити свою діяльність; обмеженістю інформаційного забезпечення; недосконалістю нормативно-правової

бази (недостатньо врегульовані відносини суб'єктів підприємницької діяльності з органами влади, відсутній законодавчий механізм державної фінансової підтримки малого підприємництва) та системи оподаткування [2].

Основою для розробки нових стратегій має стати вирішення головних питань та проблем, які не дають розвиватись малому підприємству сьогодні. Саме реалізація цих стратегій буде головним механізмом успішного управління розвитком малого підприємства. Важливо, також залучати представників малого бізнесу до реалізації наукових, технічних, соціальних, економічних програм, здійснення організації поставок продукції (робіт, послуг) на державні та регіональні потреби.

До того ж, фінансова підтримка бізнесу також є важливою складовою державної підтримки суб'єктів малого підприємництва. Наприклад, на даний час діє програма кредитування для бізнесу, що була розроблена для підтримки та розвитку бізнесу в Україні.

Державну програму «Доступні кредити 5-7-9» створили за ініціативою Президента України та Кабінету Міністрів України, щоб підтримати розвиток малого бізнесу. Фізична особа-підприємець або юридична особа, що є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9», може отримати кредит до 50 млн. грн. на термін до 3 або до 5 років, в залежності від цілей фінансування. Таким чином, витративши залучені кошти на придбання необхідного обладнання для функціонування, малі підприємства зможуть забезпечити конкурентоспроможність бізнесу, розширити товарний асортимент та збільшити обсяги виробництва, створити нові робочі місця, сплачувати податки до Державного та місцевих бюджетів.

Слід зазначити, що дана програма не доступна кожному українцю, адже є має ряд вимог до тих, хто прагне отримати таку можливість. Але близько 90 % нових підприємницьких кредитів надається саме за цією програмою. З березня 2022 р. фізичні особи-підприємці отримали 37 451 кредит на загальну суму 144,4 млрд. грн., а з початку реалізації програми ця сума станом на 18 вересня 2023 р. становила понад 234 млрд. грн., що однозначно є позитивними показниками[3].

Європейська Бізнес Асоціація здійснила опитування серед своїх учасників і отримала результат, який показав, що позитивну динаміку щодо розвитку свого бізнесу вбачають 58 % компаній, що є на 11 % більше, ніж очікувалось. Також важливо зазначити, що 87 % опитаних планують підвищити заробітну плату своїм робітникам, що показує

приріст даного показника на 14 %. Таким чином, програма державного фінансування стала основним інструментом підтримки малого бізнесу України, а Фонд розвитку підприємництва (ФРП), як адміністратор програми, – основним драйвером кредитування економіки України [3].

Також не можна забувати і про прозорість здійснення цієї програми, що реалізується завдяки міжнародним партнерам та уряду України. Адже процедура здійснення була розроблена ФРП, базуючись на 25-річному досвіді Фонду впровадження міжнародних програм фінансової підтримки малого та середнього підприємництва відповідно до кращих світових практик, а також регіональних програм часткової компенсації відсотків за кошти місцевих бюджетів [3]. Програма здатна легко адаптуватись до постійних змін поточної ситуації в країні та світі. Наприклад, пандемії COVID-19 та запровадження воєнного стану в країні.

Отже, важливою складовою розвитку малого підприємництва є саме ефективне управління економікою країни в цілому та окремими показниками й факторами. В управлінні важливо враховувати всі недоліки і діяти на випередження, вирішуючи всі поставлені завдання, що однозначно призведе до розвитку малого бізнесу та економіки країни в цілому.

1. Васильєва Д.В. Актуальні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 3. С. 188–196.
2. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
3. Драганчук Ю. 90% нових кредитів для бізнесу – програма 5-7-9%. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/18/704416/>

# ВПЛИВ ТЕМПЕРАМЕНТУ ОСОБИСТОСТІ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

**Марія Остапчук**

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Інна Милько**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Вплив типу темпераменту на прийняття рішень у сфері інтернет-трейдингу є дуже цікавою та важливою темою, оскільки є визначальним чинником при виборі виду професійної діяльності, способів примноження власних фінансових ресурсів. Постійно вчені задаються питанням, чому одному легко дається досягати поставлених цілей й заробляти великі суми грошей, а іншому – залишається рахувати збитки або споглядати чужі успіхи. Також частина інвесторів, вкладаючи фінансові кошти, отримують дохід, тоді як інші знають невдачі у цій сфері. Однією з ключових відповідей на ці запитання може бути вивчення впливу індивідуального темпераменту особистості на прийняття фінансових рішень та поведінку трейдерів на ринку. Розуміння окремих рис характеру може допомогти інвесторам краще справлятися з викликами, що можуть з'явитись на ринку та приймати більш обдумані фінансові рішення.

Фінансовий ринок – це складне та непередбачуване середовище, де інвестори приймають рішення, які можуть мати значний вплив на їхні фінансові результати. У той час, як багато його аспектів можуть бути пояснені раціональними моделями та аналітикою, людський фактор також відіграє важливу роль [1].

Вища нервова діяльність людини може бути розділена на чотири основні типи залежно від її інтенсивності та рівноваги: сильний неврівноважений, сильний урівноважений рухливий, сильний урівноважений інертний та слабкий типи. Кожен з цих типів відповідає певному темпераменту, який впливає на особистість та спосіб, яким людина взаємодіє з навколишнім світом.

Розглянемо основні типи темпераментів особистості та означимо, яким чином він може впливати на поведінку на фінансовому ринку.

Сильний неврівноважений тип (холерик) – це тип темпераменту, який характеризується високою інтенсивністю нервової діяльності та недостатністю рівноваги. Такі люди можуть бути енергійними, схильними до ризику та швидко реагувати на зміни у навколишньому

середовищі. Їм простіше приймати правильні рішення за короткий проміжок часу щодо купівлі-продажу цінних паперів, валюти та інших фінансових цінностей. Проте, така риса може й нашкодити, особливо у ситуаціях, коли рішення приймається імпульсивно та емоційно.

Сильний врівноважений рухливий тип (сангвінік) – особистості, які визначаються сильною нервовою активністю та врівноваженістю водночас, можуть бути веселими, співчутливими та здатними до спонтанних дій. Людям з таким типом темпераменту найкраще підійде робота на фінансовому ринку, їм притаманні уміння підходити до справи обдумано, раціонально оцінювати ситуацію, враховуючи результати аналізу та дослідження ринку.

Сильний врівноважений інертний тип (флегматик) – тип темпераменту, який відзначається певною повільністю, стійким настроєм, серйозністю та наполегливістю в роботі. Такі люди можуть бути відмінними довгостроковими інвесторами та спокійно реагувати на короткострокові коливання ринку. Особистості з таким типом темпераменту стримані та стійкі до стресу.

Слабкий тип (меланхолік) – тип темпераменту, який характеризується низькою інтенсивністю нервової діяльності, сповільненістю рухів, стриманістю у мові, схильністю до глибоких переживань, замкненістю та некоммунікабельністю. Не можна виключати той факт, що такі люди можуть взагалі не займатись діяльністю на фінансовому ринку, через внутрішню тривогу й невміння спокійно сприймати невдачі [2].

Отже, можна дійти до висновку, що найкраще для роботи на фінансовому ринку підійде сангвінік і флегматик, оскільки такі особистості зможуть ґрунтовно проаналізувати ситуацію й прийняти правильне обґрунтоване рішення. Риси характеру впливають на реакцію особистості на стрес, швидкість прийняття рішень, поведінку та взаємодію з навколишнім світом. Важливо розуміти, що кожен має унікальну комбінацію типів темпераменту, і важливо кожному детально вивчати методи прийняття фінансових рішень з мінімальними ризиками.

1. Ринок фінансових послуг : навчальний посібник / Н. Р. Слав'юк, С. В. Глущенко; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: НаУКМА, 2022. 205 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/23718>

2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анна Павлович,**

магістр 2-го року навчання спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник – к.е.н., доцент **Ірина Волинець**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк

Управління витратами та ресурсами для кожного підприємства і будь якої сфери економічної діяльності загалом є дуже актуальною проблемою, яку намагаються вирішити практики та науковці, займаючись пошуками новітніх методів управління витратами та впровадженням їх у господарську діяльність.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями, носіями та постійного контролю рівня витрачання ресурсів і стимулювання їх економії. Від рівня операційних витрат істотно залежать ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства [8].

Більшість вчених вважають, що управління витратами слід розглядати як сукупність чітко виражених процесів, яким властиві взаємозв'язки та безперервність здійснення. Зокрема, О. Попов у своєму дослідженні управління витратами визначає як розробку і реалізацію управлінських впливів, заснованих на використанні економічних законів щодо формування і регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей [4].

На сільськогосподарських підприємствах управління витратами є важливим засобом побудови системи обліку витрат для виявлення економії. Така система передбачає систематичний моніторинг фактичних витрат і їх зміни під дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, прийняття рішень щодо покращення структури собівартості продукції [5].



Існують різні підходи до визначення «управління витратами», що ще раз підтверджує складність витрат як явища для кожного господарюючого суб'єкта. Всеохоплююче управління витратами, спрямоване на скорочення витрат. У навчальному посібнику колектив авторів зазначають, що управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства [7]. Вчені теж наголошують на особливій ролі управління витратами для досягнення результатів у майбутньому – економії витрат. Дж. Шанк, В. Говіндараджан розглядають управління витратами в більш широкому значенні та обґрунтовують використання терміна «стратегічне управління витратами», яке включає в себе: аналіз ланцюжка створення цінності; стратегічне позиціонування; аналіз і управління чинниками, що визначають витрати. Автори визначають тісний взаємозв'язок між витратами та економічними результатами господарювання, стратегією підприємства, а головною метою управління є ресурси всіх видів [3].

У таблиці 1 представимо ознаки системи управління витратами.

Таблиця 1

Ознаки системи управління витратами

Ознаки системи управління витратами	Трактування сутності
Цілеспрямованість	Оптимізація рівня витрат на виробництво, реалізацію продукції та забезпечення одержання доходу
Складність	Наявність значної кількості підсистем
Гнучкість	Прийняття до змін впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Керованість	Можливість змін у функціональній системі в залежності від потреб виробництва

Примітки. Джерело [1].

Отож, варто зазначити, що метою управління витратами є зниження або оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарських процесів або видів економічної діяльності, а також мінімізація

співвідношення «витрати–дохід», максимізація створюваної на підприємстві цінності, оптимізація структури витрат та рівня ризику господарської діяльності [6].

Наукові дослідження дозволяють виділити такий перелік завдань у межах системи управління витратами:

–здійснення контролю за процесом господарської діяльності підприємства;

–виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва і одиницю продукції;

–збір, аналіз інформації про витрати;

–нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;

–пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат [2, 6].

Отож, створена та впроваджена ефективна система управління витратами дасть підприємству наступні переваги: доступ до своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість окремих видів продукції, зрозумілі позиції на ринку порівняно з продукцією конкурентів; наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення; прийняття управлінських рішень з використанням релевантної інформації; виробництво конкурентоспроможної продукції.

1. Верига Ю.А. Падусенко В.В. Кононенко К.О. Аналіз в системі управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економічні студії*. 2021. № 3(33). URL:

[https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9927/1/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0\\_%E2%84%963\\_2021\\_23.pdf](https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9927/1/%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0_%E2%84%963_2021_23.pdf)

2. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1. С. 125–129.

3. Муляр Т.С. Особливості управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 6. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2014/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2014/17.pdf)

4. Попов О. Управління витратами. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

5. Ручинська Н.С., Кучер О.Д. Оцінка та управління витратами сільськогосподарського підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 176-185.

6. Сас І.С., Миколайчук Ю.Р. Система управління витратами агропромислових підприємств: основи формування та напрями удосконалення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. №51. С. 153–163. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.153.163>
7. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. 120 с.
8. Фроленко Р.В. Інтегрована система стратегічного управління витратами промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15 (1). С. 22–26.

## **ВПЛИВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ**

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гнатів Анна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Сфера будівництва має дуже важливе значення для державної економіки. Провівши паралель між розвитком будівельного сектору та економічним добробутом будь якої країни, помітно, що рівень розвитку будівництва є ефективним показником розвитку країни та безпосередньо впливає на решту секторів.

Війна глобально струснула будівельну галузь, будівельні компанії були змушені призупинити свою діяльність, частина з них переорієнтувались на допомогу збройним силам, поставляючи сипучі матеріали, або виготовляючи сталеві вироби для оборонного комплексу, частина підприємств повністю зруйнована. На кінець 2022 року ще одним тяжким викликом для будівельної сфери стало пошкодження енергетичної інфраструктури. Ворог зруйнував сотні навчальних закладів та адміністративних будівель, понад тисячі закладів охорони здоров'я, колосальних збитків зазнала транспортна інфраструктура.

Наслідки війни будівельна галузь відчула не лише в Україні, а і в Європі - змінились логістичні маршрути, зросли витрати на енергоносії та ціни на матеріали, які українські виробники експортували в країни ЄС, зокрема вартість сталевих виробів в деяких країнах зросла вчетверо.

Ринок будівельних матеріалів в Україні суттєво зменшився в своєму масштабі, тому деякі матеріали приходится імпортувати, проте і тут є перешкоди, адже лівова частка портів не працює. Попри це, за 2023 рік стались позитивні зміни в сфері будівництва, адже існують дієві програми відшкодування за зруйноване або пошкоджено майно на державному та місцевому рівнях. Цьому посприяв закон, що визначає порядок та особливості цих компенсацій, а також є локальні ініціативи по відновленню житла, які вже успішно реалізуються в деяких регіонах країни.

Для відбудови країни, окрім фінансових ресурсів знадобляться і сучасні матеріали, а тому виникає питання по створенню потужних

виробництв будівельних матеріалів та виробів. Вже зараз працюють програми по залученню іноземних інвестицій в відбудову України, не чекаючи завершення збройної агресії. Міжнародні партнери відіграють значну роль у відбудові України, так ще у 2022 році Володимир Зеленський запропонував світовим лідерам взяти шефство по відновленню окремих регіонів. Наприклад Греція планує відновлення Маріуполя, США та Туреччина — Харків, Австрія — Запоріжську область, а Миколаївська область заручилась підтримкою Данії.

Особливо корисним для відбудови України матиме повторне застосування будівельних відходів, адже прибирання і утилізація їх стала великим викликом для країни. Для сотні тисяч тон будівельного сміття, які залишаються внаслідок заподіяних агресором руйнувань, вже не вистачає місця на полігонах, тож на сьогодні актуальним варіантом буде налагодити процес переробки відходів в Україні. Наприклад в обстріляних містах дуже багато розбитого скла з вікон і вже є проект по переробці скловідходів на гранульоване піноскло — матеріал, який широко використовується в ЄС у різних сферах: для створення протипожежних матеріалів, штукатурки, термостійкого цементу тощо. Тобто після війни цей сегмент ринку будівельних матеріалів в Україні буде прибутковим та високо конкурентним.

З метою прискорення ліквідації руйнувань та відновлення України, необхідно вжити низку заходів щодо розвитку будівельної галузі:

- мати чітку стратегію відбудови житла та інфраструктурних об'єктів;
- впровадити механізми контролю за витраченими коштами, які спрямовані на будівництво та відновлення житла, як і державного бюджету так і міжнародних організацій;
- здійснювати систематичний моніторинг стану справ будівельної сфери у регіональному розрізі.
- врегулювати проблему нестачі працівників, впровадивши відповідні реформи на загальнодержавному рівні, які дозволять, стримувати людей від пошуку роботи за кордоном.

У межах повоєнної відбудови Україні доведеться відновлювати деякі міста практично з нуля, тому важливо, щоб це не було сліпим відтворенням зруйнованого, а було можливістю застосувати новітні підходи, зробити міста більш зручними та інклюзивними для їхніх мешканців. Причому важливо не втратити попередні здобутки, а скористатися ними під час відбудови.

## МАЛИЙ БІЗНЕС ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гнатів Анна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Формування ринкової системи господарювання в будь якій країні пов'язане із зростанням підприємницької діяльності в усіх сферах економіки.

Існування малого бізнесу та його підтримка державою є надзвичайно важливим для країни, адже малі підприємства забезпечують економічний розвиток, сприяють створенню робочих місць та формують конкурентне середовище.

Малий бізнес (англ. small business) — це підприємницька діяльність, сформована на власний ризик, що не суперечить чинному законодавству, задля отримання прибутку та самореалізації.

В довоєнний період державна підтримка малого підприємства мала позитивний вектор руху, ресурси державного фінансування розподілялись на розвиток малого бізнесу через програму «Мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва».

Державна підтримка малого підприємництва — це сукупність рішень, які визначають основні напрямки нормативно-правового, організаційного та економічного сприяння розвитку малого бізнесу, при цьому враховуючи інтереси як суб'єктів підприємницької діяльності так і держави.

Через повномасштабну війну малий бізнес зазнав великих втрат, значна кількість людей втратили роботу, особливо це торкнулось підприємств південно-східних регіонів.

Тому уряд в екстреному порядку запровадив низку важливих змін для стимулювання розвитку малого бізнесу:

- платники податку із оборотом менше 10 млрд гривень могли сплачувати 2% податку із прибутку замість податку на дохід та ПДВ;
- платники єдиного податку третьої групи були звільнені від податкового обов'язку з ПДВ;
- збільшився період можливості несплати податкового обов'язку без застосування санкцій;
- частково скасувались обов'язкові платежі при імпорті

автомобілів та послуг.

Під час війни, малий бізнес відіграє дуже важливу роль в економіці України, адже створюючи робочі місця, він поповнює бюджет нашої країни за рахунок офіційно влаштованих працівників. Також мале підприємництво робить значний внесок в допомогу військовим.

Дуже важливим для країни буде розвиток малого бізнесу і в повоєнний період. З початком повномасштабних військових дій, значна кількість громадян були змушені виїхати за кордон, тому створення умов для успішного функціонування малого бізнесу необхідне для повернення тимчасових мігрантів в Україну та забезпечення їх умовами необхідними для життя: житлом, та не менше важливим — робочими місцями.

Для досягнення ефективності функціонування малого бізнесу в післявоєнний період є сукупність елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, які при успішній взаємодії дозволять сформувавши дієву конкурентну політику. Наприклад, однією з основ конкурентної переваги малого бізнесу є знання та досвід працівників, їх здатність та прагнення впроваджувати інновації, вміння генерувати та втілювати бізнес-ідеї. Тобто для розвитку малої підприємницької діяльності необхідно спиратися на знання і компетентність кожного працівника, рівень його освіти, базу необхідних навичок.

Важливими є вдосконалення законодавчої та нормативної бази, розширення програми кредитування, спрощення умов надання пільг. Такі дії сприятимуть позитивним умовам для суб'єктів підприємницької діяльності, та як результат розвитку економіки в цілому.

Сама держава не може забезпечити необхідне фінансування в повній мірі, тому на загальну перспективу розвитку малого підприємництва в нашій країні впливають іноземні інвестиції. Україна вже представила потужний план відновлення країни та отримала схвальні оцінки від міжнародних партнерів. Мета цього плану — здійснити стрибок від перехідної економіки до економіки, що розвивається. Для залучення іноземних інвестицій створено електронну платформу, на якій зібрано понад 500 проєктів, зареєструвавшись на якій, можна дізнатися всю інформацію про проєкти.

Кінцевою метою має бути значне підвищення рівня інвестицій протягом наступних років, причому принаймні половина цих

інвестицій мають надходити не від уряду, а від приватних та іноземних фондів і тому важливу роль тут відіграє підтримка ЄС.

Отже, якщо до війни головними проблемами малого бізнесу були корупція та отримання виходу на міжнародні ринки, зараз він стикається з набагато більш глобальними перешкодами, післявоєнне відновлення економічного сектору потребуватиме вирішення як старих так і нових проблем. Проте все це буде призводити до створення нових можливостей в економіці України [1]. Тому дуже важливо, щоб уряд стимулював розвиток економіки держави через підтримку малого бізнесу та заохочував підприємців впроваджувати інновації та реалізовувати нові проекти.

1. Інтернет ресурс «Делойт». Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження.

<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/how-should-ukraine-rebuild-its-economy-and-business-after-the-war.html>



## АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гуца Яна Сергіївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Автоматизація бізнес-процесів – це майбутнє багатьох компаній та галузей, вона приносить масу переваг підприємствам, саме тому стає все більш популярною і потрібною в сучасному діловому світі.

Автоматизація бізнес-процесів – це процес структурування та впорядкування документів, інформації або завдань, які передаються від одного учасника до іншого, згідно з відповідними процедурами. У кожній компанії є процеси, навіть якщо вони їх так не називають. Процес являє собою циркуляцію документів, наприклад, рахунків-фактур, прийняття витрат або заявок на відпустку і навіть додавання іншого замовлення [1].

Перш ніж впроваджувати системи автоматизації процесів, варто зробити 5 ключових кроків:

1. Визначення потреб. Автоматизація бізнес-процесів передбачає використання інформаційних технологій та інструментів для автоматизації повторюваних, трудомістких і часто малоцінних процесів в організації. Щоб визначити потреби в автоматизованому управлінні процесами необхідно:

- визначити процеси, які є повторюваними, трудомісткими та мають низьку додану вартість;
- проаналізувати процеси, щоб визначити їх детальні етапи та виявити такі проблеми, як вузькі місця, помилки або затримки;
- позначити процеси, які можна інтегрувати з іншими системами, такими як CRM або ERP.
- визначити цілі та переваги, які потрібно досягти за допомогою автоматизації процесів;
- зіставити процеси, які потрібно автоматизувати, та очікувати дії зі стратегією компанії, її операційними цілями, бізнес-моделлю, культурою роботи та фінансовим становищем.

2. Правильні інструменти. В даний час на ринку представлено масу рішень, які гарантують автоматизацію окремих напрямків діяльності

компанії, важливо обрати інструмент, який надає широкий спектр можливостей для автоматизації.

3. Гнучкість системи. Обраний інструмент має бути відносно швидким та гнучким у впровадженні змін. Завдяки цьому в будь-який момент можна вносити модифікації, наприклад, зміни, що відбуваються в автоматизованих процесах компанії.

4. План автоматизації. Не можна внести всі зміни відразу – без виправлень і поліпшень. Почати слід з додавання в систему основних параметрів процесу. Всі інші варіанти можуть бути враховані в більш пізній час – в міру необхідності.

5. Залучення. Залучення існує для того, щоб допомогти співробітникам виконувати повсякденні завдання та полегшити їхню роботу. Співпраця зі співробітниками, має реальний вплив на розвиток бізнесу.

Автоматизація процесів має бути свідомою та продуманою дією. Тоді це може принести ряд довгострокових переваг:

1. Підвищення якості внутрішніх процесів. Ключовими в даному випадку є статуси всіх завдань, визначена і зрозуміла процедура управління, автоматичні повідомлення і можливість працювати з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету, а також відсутність простоїв і ефективна робота.

2. Вища якість обслуговування клієнтів. Час реагування на потреби клієнтів або потенційних підрядників сьогодні має вирішальне значення для розвитку бізнесу. Тому обслуговування обраних зовнішніх потреб може здійснюватися через єдину систему, доступну у веб- або мобільному додатку.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Компанія, яка автоматизує свої бізнес-процеси, може швидше та ефективніше реагувати на зміни в галузі, що підвищує її конкурентоспроможність.

4. Масштабованість. Автоматизація процесів забезпечує простішу та швидшу масштабованість компанії, що особливо важливо у випадку секторів, що динамічно розвиваються.

5. Покращена комунікація. Автоматизація дозволяє краще та швидше спілкуватися всередині компанії, а також з клієнтами та діловими партнерами.

Незважаючи на численні переваги, автоматизація процесів може мати і деякі недоліки. Перш за все, приймаючи рішення, доводиться враховувати певні інвестиційні витрати. Ця інвестиція складається з фінансових ресурсів, але перш за все, часу обраних співробітників або

команд, відповідальних за проект. Без належного часу та відданості впровадженню навіть найкраща система не буде ефективною – співробітники не захочуть її використовувати. Тому вже на етапі вибору відповідного рішення для компанії важливо приділити увагу необхідному часу. Також необхідно врахувати всі можливості, які пропонує система, і чи буде вона зручною як для висококваліфікованого персоналу, так і для лінійних працівників.

Отже, автоматизація бізнес-процесів є постійно зростаючою тенденцією серед стартапів, компаній, що розвиваються, та відомих підприємств. На початку впровадження автоматизованих інструментів управління процесами варто зосередитися на стандартизованих процесах з низькою варіативністю. Згодом можна розширити сферу діяльності в цьому аспекті, щоб поліпшити робочий процес, оптимізувати витрати, зменшити кількість допущених помилок.

1. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, її оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес 1 . 2018. с. 34-38.

## УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: МЕТОДОЛОГІЯ LEAN SIGMA

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
**Гуца Яна Сергіївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Правильно побудована стратегія компанії визначає ключові компетенції, якими повинна володіти і реалізовувати дана організація, щоб досягти успіху на ринку. Для того, щоб реалізувати ці компетенції, необхідні правильно розроблені та реалізовані бізнес-процеси. Наприклад, компанія, яка прийняла стратегію конкуренції за найкраще обслуговування клієнтів на ринку, визначить обслуговування клієнтів як свою основну компетенцію. У такій компанії всі бізнес-процеси, які вступають в безпосередній контакт з клієнтом, повинні забезпечувати реалізацію цієї компетенції, забезпечуючи задоволеність клієнта сервісом. Наприклад, процеси обслуговування клієнтів у колл-центрі повинні бути розроблені та дозовані, щоб забезпечити задоволеність абонентів.

Ініціативи, що вдосконалюють бізнес-процеси, мають прямий вплив на стратегічний успіх або невдачу організації. Тому варто подумати про те, щоб прийняти правильний підхід до вдосконалення процесів для потреб організації.

Існує широкий спектр методів та інструментів для проектування та вдосконалення бізнес-процесів. Найбільш масштабні та радикальні зміни в бізнес-моделі та процесах компанії пропонує методологія реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) [1].

На основі BPR були створені суміжні методи, засновані на трохи менш радикальних припущеннях, уникаючи при цьому помилок, допущених радикальним реінжинірингом, таких як упущення людського фактора в змінах, або впровадження радикальних змін в тих сферах, де вони не принесуть значної користі компанії.

Методологією, яка набирає все більшої популярності, завдяки доведеній високій ефективності підходу, є Lean Sigma.

На відміну від радикального реінжинірингу, Lean Sigma – це методологія, яка бере за основу для вдосконалення існуючу бізнес-модель та процеси, які вона містить. Мета поліпшень полягає в тому, щоб прагнути до операційної досконалості, тобто забезпечити

виконання стратегії з мінімізацією відходів в існуючій бізнес-моделі. Операційна досконалість процесів призводить до зниження витрат, мінімізації переробок і зменшення кількості скарг клієнтів. Насамперед необхідно розрізнити основні процеси, тобто ті, які необхідні для досягнення стратегічних цілей і створення цінності для клієнта, і допоміжні процеси. Після того, як всі процеси в організації будуть класифіковані, можна створити план пріоритетного вдосконалення, щоб адаптувати модель процесу до мінливих ринкових умов і вимог.

Проектні команди Lean Sigma складаються зі співробітників за підтримки експерта-методолога, що дозволяє розвивати аналітичні здібності членів команди, а також формувати усвідомлення необхідності прагнути до операційної досконалості, що дозволяє трансформувати організаційну культуру. Для того, щоб трансформація стала реальністю, критична кількість співробітників повинна бути навчена методології Lean Sigma і виконувати проекти в ній.

Ризик, пов'язаний з веденням проектів Lean Sigma, не такий високий, як у випадку з проектами BPR – зміни не такі радикальні, і проекти здійснюються на початку в тих сферах, які не порушують роботу організації в разі виникнення проблем. А, оскільки, дизайн змін виходить від самих співробітників, організаційний опір змінам також нижчий.

Ініціативи Lean Sigma різняться за масштабом досягнутих переваг, тому є три ключові фактори успіху, про які слід пам'ятати, щоб повністю реалізувати потенціал для вдосконалення:

1. Участь виконавчої влади. Отримуючи помітну, постійну підтримку з боку вищого керівництва та беручи активну участь у комунікації та винагороді за успіх, можна поширювати ініціативу Lean Sigma в організації. Підтримка та відданість керівництва є чітким сигналом для того, щоб Lean Sigma відповідала стратегії компанії та наближала її до досягнення стратегічних цілей. Діяльність вищого керівництва буде прикладом для наслідування нижчими рівнями управління.

2. Зв'язок. При належній комунікації Lean Sigma, її ініціативи та успіхи співробітники стають більш готовими допомагати та вкладати свою енергію та час. Важливо, щоб внутрішні Lean Sigma-спонсори відвідували регулярні огляди прогресу проекту та повідомляли про переваги Lean Sigma на зборах компанії. Комунікація також повинна

включати регулярні письмові повідомлення про хід і успіх окремих проектів.

3. Вибір напрямків та процесів для вдосконалення. Важливо, щоб перші реалізовані проекти призводили до вражаючих успіхів і мотивували співробітників продовжувати роботу. Реалізація переваг проектів Lean Sigma вимагає побудови відповідної системи моніторингу ефективності. У цій сфері компетенції фінансового відділу повинні використовуватися для контролю за тим, чи дійсно досягнуті заплановані вигоди.

Побудова та вдосконалення бізнес-процесів – дуже важлива і нетривіальна тема, з якою обов'язково стикаються компанії, які хочуть ефективно реалізувати свою стратегію. Варто приділити час визначенню очікувань та вибору правильного підходу, оскільки це є передумовою для подальшого досягнення цілей, поставлених перед ініціативою оптимізації процесів.

1. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 264–270.

## **БУДІВЕЛЬНИЙ СЕКТОР ЕКОНОМІКИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,

**Дзюба Аліна Миколаївна**, здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет

міського господарства ім. О. М. Бекетова

З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 р. роботу майже всіх будівельних підприємств в Україні було призупинено, обсяги виробництва в будівельному секторі зазнали істотних скорочень. В залежності від регіону повна зупинка будівництва тривала від 1 до 5 місяців. В саме цей період велику частину будівельних підприємств було переорієнтовано на допомогу ЗСУ, а саме: зводилися фортифікаційні споруди, передавалися будівельні суміші та матеріали, виготовлялися протитанкові іжаки. Також значна частина працівників добровільно стала до лав ЗСУ або була мобілізована. Незважаючи на труднощі, в середині 2022 р. розпочалося відновлення роботи сектору. Після звільнення поступово активізувалася діяльність будівельного сектору у північних областях. Значно кращою була ситуація у західному регіоні, тут також відзначається зростання попиту на будівельні роботи. Але інфляція, істотне здорожчання будівельних матеріалів негативно впливає на діяльність сектору. Ускладнення або втрата логістичних зв'язків внаслідок бойових дій змушує налагоджувати поставки з інших країн. За підсумками року обсяги будівництва в Україні скоротились на 60–70% [1].

Ще до 24 лютого 2022 р., впродовж кількох років, у секторі будівництва відзначався значний дефіцит кадрів. З початком війни, незважаючи на припинення діяльності багатьох підприємств, підбір кадрів лишається актуальною проблемою. Це спричинено як масовою міграцією та мобілізацією, так і тенденцією перетікання кадрів із великих компаній східних і центральних регіонів до малих підприємств на заході України. Впродовж перших місяців війни більшість компаній продовжували виплачувати заробітні плати працівникам, незважаючи на простій. Але надалі компанії, які не відновили діяльність, змушені були відправляти працівників у неоплачувані відпустки, що призвело до звільнень. В цей же час більшість компаній, шляхом оптимізації роботи на об'єктах, переводить працівників із заморожених об'єктів на діючі, і тим самим

зберігає штат, однак скорочення зайнятості в секторі залишається на рівні 15–20% . В умовах військових дій, як і інші сектори економіки, будівельний сектор опинився в одній із найважчих ситуацій. Але ніщо не може зламати українців і більшість забудовників змогли відновити будівництво на майданчиках. Тенденції, що спостерігаються у секторі будівництва може змінити лише перемога України над агресором.

Як відбуватимуться всі процеси в умовах воєнного стану, поки що сказати складно. У випадку негативного сценарію розвитку сектору : війна може тривати наступні кілька років. Економічна ситуація в країні може суттєво погіршитися, незважаючи на підтримку з боку західних країн. Продовження війни може призвести до скорочення інвестицій. Упродовж найближчих років компанії все ж такі будуть шукати можливості завершити розпочаті об'єкти. Разом з тим, буде зростати попит на будівельні послуги у зв'язку з відновленням пошкодженого житла та об'єктів цивільної інфраструктури. Також, при негативному сценарії, в секторі буде скорочуватися частка великих компаній і великих будівельних проєктів, а частка малих підприємств і проєктів навпаки може збільшитися. За позитивного сценарію, коли війна триватиме недовго та завершиться перемогою України, будівельний сектор стане основним для інвестування. При впровадженні інноваційних технологій будівництва, створенні нових проєктів підприємства залучатимуть західних фахівців, що стане додатковою рекламою України для інвесторів. Також з огляду на масштаби руйнувань відновлювальні роботи будуть потребувати мільярдних інвестицій. Для ефективності цього процесу потрібно, насамперед, забезпечити прозорість у формуванні програм відбудови.

Для розвитку будівельного сектору додатковими заохоченнями можуть стати адекватний механізм і розміри відшкодування за пошкоджене або зруйноване житло, зростання іпотечного кредитування, впровадження сертифікатів на будівництво житла для військових і ветеранів. Подальша інтеграція до Європейського Союзу може певним чином ускладнити роботу будівельним компаніям, адже це буде потребувати впровадження сучасних європейських стандартів екологічності та безпечності будівництва. Однак все це, протягом певного часу, повинно змінити обличчя українських міст.

1. Судаков М., Лісогор Л., Ринок праці в Україні: стан, тенденції, перспективи /Державна служба зайнятості України, Федерація роботодавців України, Міністерство освіти і науки України, Європейський банк реконструкції та розвитку, Фонд міжнародної солідарності, 2023р. [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf)



## ГЕНДЕРНИЙ РОЗРИВ У ОПЛАТІ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Пакуліна Алевтина Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент,  
Дзюба Аліна Миколаївна, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Гендерний розрив – це різниця між жінками і чоловіками в будь-якій сфері, що стосується ступеня їх участі, доступу до ресурсів, розміру винагороди, реалізації прав, повноважень та впливу, а також використання благ і переваг. Гендерний розрив у оплаті праці – це явище, при якому жінкам на ринку праці платять менше, ніж чоловікам на однакових посадах та за однакову роботу. Якими ж є справжні причини гендерного розриву в оплаті праці? Основними проблемами, які спричиняють це явище, є дискримінація, нерівномірне розподілення хатньої роботи та догляду за дітьми, розмежування ринку праці на «жіночі» та «чоловічі» сфери, просування чоловіків на керівні посади. А також так звана «скляна стеля» - тобто перешкоди, які заважають кар'єрному зростанню та не мають зв'язку з професійними якостями.

Гендерний розрив в оплаті праці – не тільки один з ключових показників гендерної рівності, а й економічного розвитку країни. Він може показати, чи мають жінки і чоловіки та загалом різні групи населення рівний доступ до різних професій, рівні можливості для професійної реалізації. Ще в 2020 році Україна приєдналася до Партнерства Біарріц. Воно передбачає багато різних викликів із створення рівності в країні – і одне із них, це якраз зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків. Незважаючи на високий рівень гендерного розриву в оплаті праці в Україні порівняно з рівнем у більшості країн ЄС та інших розвинутих країн світу, в Україні спостерігалась тенденція до скорочення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків (2020 рік - 20,4 %; 2021 рік - 18,6 %). Проте робота із скорочення рівня гендерного розриву в оплаті праці суттєво ускладнилася внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, яка почалася у лютому 2022 року [1].

Велика кількість жінок працездатного віку із дітьми через повномасштабне вторгнення були змушені виїхати за кордон, а спроможні виконувати військовий обов'язок чоловіки віком від 18 до 60 років підлягають загальній мобілізації. Також великим ризиком

щодо гендерної рівності в оплаті праці після війни залишатиметься загроза неповернення українок та українців, які на даний час перебувають за кордоном, це може призвести до серйозних економічних викликів, адже істотно скоротиться рівень працездатного населення. Україна поступово робить законодавчі кроки для викорінення явища щодо розриву в оплаті праці між чоловіками та жінками. Кабінет Міністрів України схвалив Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердив операційний план заходів з її реалізації на 2023 - 2025 роки. Відповідне розпорядження № 815-р було ухвалено на засіданні Уряду 15 вересня 2023 року. План реалізації Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці в Україні на період до 2030 року передбачає:

1. Подолання стереотипів і дискримінації за ознакою статі - проведення масштабної інформаційної кампанії для жінок «Звісно, Зможеш», а також просвітницьку кампанію, яка збільшить обізнаність жінок щодо своїх прав і можливостей.

2. Вдосконалення законодавства про рівну оплату праці - осучаснення трудового законодавства, запровадження перевірок Держпраці на підставі скарг про дискримінацію в оплаті праці за гендерною ознакою, а також розробка національної методології гендерно-нейтральної оцінки робіт і навчання для інспекторів праці та роботодавців.

3. Створення умов для зручного поєднання сімейних та професійних обов'язків - сприяння створенню та роботі державних і приватних дитячих садочків, підтримка на державному рівні організацій, які займаються дітьми старшого віку. Вдосконалення трудового законодавства щодо рівного ставлення до працівників і працівниць із сімейними обов'язками.

Також Стратегія визначає мету, цілі та завдання для якнайшвидшого досягнення Україною Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, а саме: забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат, сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх та скорочення нерівності [1].

1. Розпорядження від 15.09.2023 № 815-р «Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023 - 2025 роки» <https://ips.ligazakon.net/document/kr230815?an=1>

# **ОПТИМІЗАЦІЯ, АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ МОДЕРНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

**Пакуліна А. А. Канд. екон. наук, доцент**

**Літовка К.С. здобувач вищої освіти**

Харківський національний університет міського господарства ім.  
О.М. Бекетова

Оптимізація трудових процесів є важливим аспектом ефективного управління підприємством. Модерні методи менеджменту персоналу відображають актуальні тенденції у сфері управління ресурсами людського капіталу та спрямовані на створення ефективних і гнучких робочих оточень. Вони дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати та поліпшити загальний робочий процес. Ось кілька модерних методів, які допомагають у цьому напрямку:

1. Автоматизація та використання ІТ-рішень. Впровадження сучасних інформаційно-технологічних рішень для автоматизації рутинних завдань, обліку робочого часу, оптимізації процесів обробки даних, зберігання та обміну інформацією дозволяє зменшити помилки та збільшити ефективність роботи.

2. Впровадження Agile-Методологій. Застосування Agile-підходів, таких як Scrum чи Kanban, для управління проектами та робочими процесами дозволяють гнучко реагувати на зміни, швидко впроваджувати нові ідеї та покращення.

3. Lean-менеджмент. Використання принципів Lean-менеджменту для ефективного використання ресурсів та мінімізації витрат включає в себе виявлення та усунення зайвих етапів у виробничих та адміністративних процесах.

4. Ефективне управління проектами. Застосування сучасних методів управління проектами, таких як методологія PRINCE2 чи використання платформ для управління завданнями, що дозволяє керувати проектами з ефективністю та точністю.

5. Розвиток командної роботи. Спрямоване навчання персоналу на використання сучасних методів комунікації та співпраці, включаючи використання онлайн-інструментів для спільної роботи та обміну ідеями.

6. Адаптивна організаційна культура. Створення адаптивної культури, яка сприяє відкритості, інноваціям та постійному вдосконаленню, розвитку та навчанню працівників.

7. Методи зниження стресу та підвищення ефективності. Впровадження практик та програм для зниження стресу, підтримки робочого балансу та підвищення загальної ефективності працівників.

8. Методи оцінки продуктивності. Використання сучасних методів оцінки продуктивності, таких як ключові показники ефективності (KPI), для моніторингу та вдосконалення результатів [1].

Оцінка ефективності використання модерних методів менеджменту персоналу у процесі оптимізації трудових процесів є складним завданням, оскільки вона вимагає врахування різних аспектів діяльності підприємства та взаємодії з персоналом. Серед ключових показників та методів для оцінки ефективності можна виділити: показники продуктивності, які слід вимірювати зміни у загальній продуктивності працівників, порівнюючи їхні результати до та після впровадження нових методів; показники зниження витрат, такі як зниження витрат на найм, оптимізація робочого часу, або ефективне використання ресурсів; показники задоволеності та збереженості персоналу; показники інноваційності та творчості; показники адаптивності персоналу до змін; показники швидкості та ефективності впровадження нових методів та технологій; показники відповідності складу персоналу потребам підприємства після впровадження нових методів; показники ефективності (KPI) для моніторингу конкретних аспектів бізнесу та персоналу, що відображають досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція цих показників та методів дозволяє отримати комплексну картину ефективності використання модерних методів менеджменту персоналу у процесі оптимізації трудових процесів [2].

Аналіз трудових процесів через модерні методи менеджменту персоналу дозволяє компаніям оптимізувати ефективність та раціоналізувати робочі процеси. Ось кілька ключових аспектів, які можна врахувати при такому аналізі:

1. Автоматизація та ІТ-рішення. Визначення та впровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних задач. Це може включати в себе системи управління завданнями, системи обліку робочого часу, електронні підписи та інші інструменти, які сприяють оптимізації робочих процесів.

2. Гнучкі робочі графіки та remote work. Впровадження гнучких робочих графіків та можливості дистанційної роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників, що може поліпшити їхню продуктивність та задоволеність роботою.

3. Проактивне управління змінами. Визначення методів для ефективного впровадження змін у робочих процесах та створення культури, яка сприяє відкритості та прийняттю нововведень.

4. Тісна співпраця та комунікація. Розвиток ефективних систем комунікації та співпраці між різними командами та відділами для запобігання виникненню зайвих бюрократичних процесів та покращення обміну інформацією.

5. Орієнтованість на результат. Заміна традиційного управління часом на вимірювання результатів та визначення кінцевих цілей для кожного завдання чи проєкту.

6. Розвиток культури творчості та інновацій. Створення середовища, де співробітники відчують, що їхні ідеї цінуються та мають можливість розвивати інноваційні підходи до роботи.

7. Підтримка розвитку навичок. Запровадження програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання їхнього професійного зростання.

8. Моніторинг та аналіз змін корпоративної культури. Вивчення впливу нових методів на корпоративну культуру, щоб впевнитися, що вони сприяють покращенню робочого оточення [3].

Таким чином, аналіз трудових процесів через призму модерних методів менеджменту персоналу допомагає визначити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого вдосконалення та оптимізації трудових процесів, а застосування перелічених сучасних методів дозволяє організаціям вирішувати виклики, що виникають у сучасному бізнес-середовищі, та створювати більш ефективні та гнучкі трудові процеси.

1. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

2. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] – URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021\\_4/6.p](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_4/6.p)

3. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
**Сергієнко Анастасія Андріївна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується постійним зростанням конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках, глобалізацією господарських відносин, значними змінами в технологіях, засобах просування продукції, методах впливу на свідомість споживачів, підвищенням їх вимог до якості товару та наданого сервісу. Завдяки цьому, маркетингові комунікації сьогодні займають центральне місце серед засобів конкурентної боротьби. Тому запорукою успіху фірми сьогодні на ринку є спроможність правильно організувати взаємодію багатьох інструментів маркетингових комунікацій з визначенням найдієвіших і найефективніших засобів комунікацій у кожному окремому випадку господарської діяльності підприємства [1].

Ефективний маркетинг неможливий без існування дієвої системи комунікацій. Навіть прийнятна цінова політика та вдало підібрані канали збуту можуть не дати бажаного результату без доведення інформації до споживача. Саме тому маркетингова політика комунікацій є однією із важливих складових маркетингу. Під маркетинговими комунікаціями слід розуміти процес передачі інформації про підприємство та його товар з метою впливу на цільову та інші аудиторії та отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснений підприємством вплив [2]. Ця система спрямована на інформування, переконування, нагадування споживачам про товар підприємства, підтримку його збуту та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між контрагентами, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася.

Посилення впливу науково-технічного прогресу на сферу маркетингових комунікацій призводить до появи нових носіїв та засобів передачі комунікаційних повідомлень підприємства, таких, як

Інтернет-маркетинг, брендинг, франчайзинг, телемаркетинг, мерчандайзинг та багато інших [3].

Маркетингові можливості в мережі Інтернет значно вищі, ніж в інших комунікаційних інструментах. Інтернет-реклама надає можливість вітчизняним підприємствам-виробникам, як розширити внутрішній ринок збуту, так і забезпечити вихід на зовнішні ринки. Важливою перевагою мережі Інтернет для просування продукції є постійний розвиток Інтернет-технологій та поява сучасних методів просування. Це дозволяє забезпечити можливість зменшення тривалості, вартості та якості виконання всіх маркетингових процесів. Інтернет-маркетинг є повноцінним комплексом, до якого входить не лише реклама, а й здійснення маркетингових досліджень в Інтернет мережі, наприклад, визначення профілю цільової аудиторії; дослідження попиту; споживачів; вивчення алгоритму створення і забезпечення максимальної результативності рекламної кампанії тощо.

Брендинг є елементом маркетингової діяльності, що охоплює створення споживчого уявлення, є елементом репутації підприємства та формує відношення споживача до бренду.

Одним із маркетингових інструментів збільшення обсягів реалізації є франчайзинг – організація бізнесу, за якого власник бренду передає підприємцю чи компанії право на продаж продукту або послуг під своєю торговою маркою.

Мерчандайзинг – це комплекс маркетингових засобів спрямованих на надання товарам найбільшої привабливості, які допомагають споживачеві прийняти рішення про купівлю у місті продажу. Кожен виробник, кожен продавець повинен пам'ятати, що головна задача мерчандайзингу – полегшити вибір покупця і допомогти в йому прийнятті рішення щодо купівлі.

Сильна конкуренція, насиченість ринків, перевищення пропозиції товарів над попитом, ріст вимогливості споживачів істотно ускладнюють збутову діяльність підприємств. Дедалі важче стає привабити споживача стандартною рекламою. Для зацікавлення клієнтів та утримання позицій на ринках, підприємства повинні застосовувати сучасні засоби просування товарів: Інтернет-маркетинг, брендинг, мерчандайзинг та інші інноваційні інструменти. Такі засоби покращують комунікації між виробниками, посередниками та споживачами, сприяють збільшенню прибутку, досягненню стійкого і

тривалого ділового успіху, формуючи імідж підприємства у свідомості споживача.

1. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах / О. В. Кузик // *Стратегія економічного розвитку України*. – 2014. – № 34. – С. 130–135.

2. Міронова Ю. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві / Ю. В. Міронова, О. О. Кагляк, О. В. Пітик // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2016. – № 1. – С. 207–214.

3. Ворона Л. М. Сучасні технології просування товару / Л. М. Ворона, Н. П. Скригун // *Наука і технології: крок в майбутнє*. – Прага: Освіта і наука, 2013. – Ч. 4., С. 3-5



## АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Пакуліна Алевтина Анатоліївна**, канд. екон. наук, доцент,  
**Солоткіна Олеся Михайлівна**, здобувач вищої освіти,  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова

Сучасну епоху розвитку економіки та суспільства часто називають епохою технологій. У технологіях вбачають економію обмежених ресурсів, раціональне використання часу, екологічний захист людини, безпеку життєдіяльності, безвідходне виробництво, можливості автоматизації виконання операцій і багато іншого.

Успіх діяльності у виробництві, політиці, економіці, соціальному житті визначається технологією. Існують поняття політичних, правових, соціальних, економічних, інформаційних та інших технологій. Це поширення в нові сфери пояснюється ускладненням діяльності в них. Технологія допомагає перетворити складне на просте, оптимізувати багато процесів, пов'язати їх загальними принципами сумісності та ефективності. Тобто, технології дають змогу отримувати нову якість.

Сучасне економічне суспільство характеризується швидким старінням інформації, а відтак і різноманітних способів та прийомів ухвалення управлінських рішень. Тому для виживання підприємствам необхідно використовувати найактуальніші технології менеджменту.

Менеджмент як специфічний вид діяльності та його конкретні технології посідають істотне місце у функціонуванні національних підприємств. Необхідно зазначити, що ефективна система менеджменту є ключовим фактором успіху на глобальному ринку, який характеризується високим ступенем конкурентної боротьби і швидкою динамікою розвитку.

Сьогоднішня наука управління містить досить широкий спектр технологій менеджменту. При цьому ефективність їх застосування здебільшого залежить від конкретних ситуаційних чинників, що впливають на організацію зсередини або зовні. Крім того, необхідно враховувати масштаб діяльності організації. Отже, значущим аспектом дослідження управлінської практики є визначення глобальних тенденцій розвитку конкретних технологій менеджменту та оцінка їхньої ефективності за певних умов. У результаті проведення

таких досліджень технології менеджменту вдосконалюються й адаптуються до конкретних галузей та умов російської економіки.

Технології мають широкий вплив на бізнес, а саме:

1. Знижують витрати на операції
2. Новий продукт і створення нового ринку
3. Адаптація до змін масштабу та формату
4. Покращене обслуговування споживачів.

Технологія менеджменту являє собою "сукупність характерних прийомів і способів здійснення функцій за допомогою логічної та послідовної роботи з інформацією та застосування елементів активізації діяльності підлеглих з метою найефективнішого ухвалення та реалізації рішень".

З іншої сторони, технологія менеджменту являє собою послідовне, доцільне, своєчасне, раціональне й успішне розв'язання проблем, що виникають у діяльності організацій на поточний момент або на довгострокову перспективу. Прихильники такого підходу вважають, що технологія менеджменту охоплює як процес розроблення управлінського рішення, так і реалізацію цього рішення.

Таким чином, об'єднавши перелічені поняття, можна сформулювати єдине. Технологія менеджменту – це сукупність методів і прийомів управління, збудованих у технологічний ланцюжок, які дають змогу обґрунтовано, вчасно і раціонально досягати цілей організації шляхом послідовного здійснення основних функцій менеджменту для підвищення ефективності діяльності організації загалом.

Якщо розглядати загальну еволюцію технологій менеджменту у ХХ ст., то можна виявити тенденцію розширення технологій менеджменту в трьох напрямках:

- 1) фінансово-орієнтований менеджмент;
- 2) менеджмент з акцентом на маркетинг;
- 3) процесно-орієнтований менеджмент.

Різновидами фінансово-орієнтованого менеджменту є фінансовий менеджмент, управлінський облік, функціонально-вартісне управління тощо. Його основними технологіями є бюджетування, аналіз фінансово-господарської діяльності тощо.

Маркетингове управління являє собою основний інструмент організації та підвищення ефективності продажів, закупівель та оптимізації складських запасів. Використання маркетингового управління дає можливість швидко реагувати на мінливу ситуацію на ринку і, якщо це необхідно, змінювати тактику функціонування всієї

організації на цільових ринках. Для реалізації цього виду управління застосовуються різні прийоми маркетингових досліджень ринку, просування товарів і послуг, залучення потенційних покупців, організація розпродажів, коригування планових закупівель товарів або здійснення екстрених позапланових закупівель. Маркетингове управління дає змогу на основі мінімуму даних, отриманих у результаті управлінського обліку, у визначені терміни знайти оптимальний напрямок розвитку організації. Цей різновид управління дає можливість виявлення проблемних місць та їх локалізації в рамках одного відділу або товарної позиції, знаходити критичні точки у функціональних і структурних аспектах діяльності організації.

Сутність процесного управління полягає в тому, щоб прибрати причини, що знижують ефективність адміністративного управління. Як відомо, однією зі значущих характеристик сучасної економіки є наявність великої кількості підприємств, що належать до великого бізнесу, тому система адміністративного управління, що застосовується на таких підприємствах, досить складна. Основна складність полягає в тому, що великі компанії об'єднують у своєму складі різні виробничі напрями. Це негативно позначається на ефективності централізованого управління. Унаслідок цього великі підприємства втрачають гнучкість, їм складніше пристосовуватися до трансформацій ринку, і в підсумку це призводить до втрати конкурентоспроможності. Для того щоб не допустити такої ситуації, необхідно використовувати процесне управління, що діагностує реалізовану на підприємстві систему управління з метою знищення чинників, які знижують ефективність його бізнес-процесів. У підсумку за рахунок горизонтальної взаємодії підрозділів підприємства в рамках складної організаційної структури оптимізуються їхні спільні дії, і в результаті зменшується тривалість виробничого циклу та знижуються виробничі витрати.

Підприємства стикаються з різними кризами у виробництві та експлуатації. Криза виникає не спонтанно, а має власний механізм свого «розвитку», основні властивості якого полягають у наступному:

- існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-каталізатора кризи та поширення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи;
- існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються;

- запуск імпульсу-каталізатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але насамперед внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею;

- поглиблення кризи відбувається кумулятивне, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі.

Механізм виникнення кризового стану, як і будь-який ланцюг послідовних економічних явищ, запускається суб'єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ починається процес проходження, що знаходиться в ланцюжку в певній послідовності один за іншим взаємозалежних економічних явищ. Наприкінці цього ланцюжка настає завершальне явище – банкрутство.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від: співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ; числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства; значимості кожного чинника стана підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства є адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.

Характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом особливостей, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними. До них відносяться: нестаціонарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента — людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами; здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки; здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему; здатність адаптуватися до

умов, що змінюються; здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи. Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

Антикризове управління це лінія, що являє собою взаємопов'язаний процес руху. Те саме стосується і антикризового менеджменту, процес якого являє собою низку заходів щодо усунення корпоративних кризових чинників і здебільшого охоплює три етапи: запобігання кризі, розв'язання кризи та підбиття підсумків кризи.

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту [1].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі. Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення специфічних функцій зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогнозуюча, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Сутність зв'язуючих функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

До принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, відноситься: рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства; терміновість реагування на різні кризові явища; адекватність реагування підприємства на ступінь

реальної загрози його життєдіяльності; повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

До антикризового управління також відносяться усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу, а також профілактика і терапія кризових явищ. Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні.

Тенденція розвитку технологій менеджменту в напрямку фінансово-орієнтованого менеджменту пов'язана з потребою застосування в управлінській діяльності сучасних інформаційних технологій, що породжує необхідність чіткого усвідомлення менеджером своїх інформаційних потреб і володіння прийомами роботи з корпоративними інформаційними системами, а також системами підтримки прийняття рішень.

Друга значуща тенденція розвитку менеджменту з акцентом на маркетинг пов'язана з якісною зміною ролі менеджера в системі мотивації підлеглих, посиленням лідерських позицій, збільшенням обсягу потрібних знань з управління та необхідністю перманентного навчання і підвищення професійного рівня.

Остання тенденція, процесно-орієнтованого менеджменту пов'язана з упровадженням в управлінську діяльність процесного підходу (процесної моделі управління), що вимагає від менеджерів мультифункціональності та принципово нового підходу до організації діяльності компанії.

Метою антикризового управління є запобігання кризам, а не їх подолання. Відмінне управління запобіганням кризам може не тільки передбачати можливі кризові ситуації та активно вживати превентивних заходів, а й готуватись до можливих криз та вільно розробляти плани щодо їх подолання.

Будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, «оксамитному» проходженню кризових ситуацій.

1. Матукова Г.І. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск 32. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/822>

## **ТРАНСПОРТНІ ПОСЛУГИ КОМПАНІЇ «ЛЕОНТЬЄВ»: МИНУЛЕ ТА СУЧАСНІСТЬ**

**Просвірніков Максим**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту  
**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Транспортна компанія «Леонтъев» вже більше 30 років працює на ринку міжнародних автомобільних вантажоперевезень, а також є найбільшим в Україні продавцем автотехніки. Вона заснована в 1993 р. шкільним вчителем історії Леонтъевим Сергієм Павловичем.

Усе починалося з двох бусів, згодом були придбано два вантажні автомобілі, на сьогодні автопарк складає більше, ніж 50 одиниць. У компанії є можливість перевозити практично всі види товарів.

У 1994 р. компанія стала дійсним членом Асоціації міжнародних автомобільних перевізників України (АСМАП), що дає їй право здійснювати перевезення з книжками МДП (TIR-carnet – митний вантажосупровідний документ, який дає право перевозити вантажі через кордони держав в опломбованих митницею кузовах автомобілів чи контейнерах за спрощених митних процедур).

На сьогодні кількість працівників складає 80 осіб, всі машини мають право на перевезення небезпечних (ADR) вантажів, крім того компанія має дозволи (книжки) ЄКМТ (багатосторонній дозвіл, що видається перевізнику, і дозволяє йому вільно працювати та їздити серед 44 країн-учасниць Європейської Конференції Міністрів Транспорту). У табл. 1 представлено послуги, які надавала компанія до 2010 р. і продовжує надавати сьогодні.

*Таблиця 1*

### **Послуги компанії «Леонтъев» до 2010 року і на сьогодні**

<b>Послуга</b>	<b>Опис послуги</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Міжнародні вантажо-перевезення по країнах ЄС і СНД	Здійснення перевезень вантажів по всій Європі і країнах СНД. Доставка вантажів своїм транспортом у Німеччину, Нідерланди, Бельгію, Польщу, Францію, Словаччину, Чехію та інші країни ЄС.

1	2
Перевезення вантажів по території ЄС	Завдяки наявності власного транспорту і книжок ЄКМТ компанія здійснює перевезення всередині ЄС. Це дає додаткову перевагу клієнтам, яким необхідно забрати товар з різних країн ЄС, консолідувати його на одному з складів в Польщі і потім доставити цілою машиною або збіркою в Україну.
Перевезення небезпечних (ADR) вантажів	Всі автомобілі компанії «Леонтъев» оснащені комплексами ADR, а водії мають необхідні сертифікати, що дає право перевозити небезпечні вантажі. При цьому співробітники компанії допоможуть роз'яснити основні принципи перевезення, і, за необхідності, допомогти підготувати документи для перевезення таких вантажів. На сьогодні перевезення небезпечних вантажів є однією із спеціалізацій компанії.

Джерело: [1].

У табл. 2 представлено послуги, які компанія надає станом на сьогодні (додатково до вказаних у табл. 1).

Таблиця 2

### Інші поточні послуги компанії «Леонтъев»

Послуга	Опис послуги
1	2
Перевезення негабаритних вантажів	Високий професіоналізм, великий багаторічний досвід роботи співробітників компанії, швидкість та індивідуальний підхід до виконання складних завдань дозволяють надавати послуги з перевезення негабаритів.
Перевезення збірних вантажів по Європі та країнах СНД	Завдяки наявності власного транспорту компанія може забезпечити доставку дрібних партій вантажів з ЄС в Україну. Також компанія, може консолідувати вантаж на одному зі складів у Польщі і доставити його в Україну за найбільш оптимальною ціною.
Транспортно-експедиційні послуги	У компанії сформований і успішно працює відділ експедиції, який, завдяки напрацьованій базі перевізників, може забезпечити виконання замовлень будь-якого обсягу та складності. Компанія «Леонтъев» має Страхування відповідальності експедитора.



1	2
Митно-брокерські послуги	Фахівці компанії допомагають на всіх етапах митного оформлення: визначити код ТН ЗЕД товарів, розрахувати митні платежі тощо.
Продаж напів-причепів	Усі напівпричепи попередньо перевірено на підприємстві. Напівпричепи пройшли чисте митне очищення та продаються з ПДВ за безготівковим розрахунком або за готівку.
Перегін автотранспорту	За більш ніж 20 річний період у компанії був створений колектив професійних водіїв, які можуть доставити будь-який автомобіль або напівпричіп.
Рефрижераторні перевезення	Компанія має транспорт з рефрижераторними установками Termoking, що дозволяє здійснювати перевезення будь-яких товарів на далекі відстані.

Джерело: [1].

Велике значення керівництво компанії надає формуванню дружніх і порядних відносин із замовником. Найбільшим досягненням компанії є лояльність клієнтів: Філіп Моріс, Фокстрот, Ексон-груп, SKF, Gillette, Tetra-Pak, Фоззі, Nestle, Епіцентр, Миронівський Хлібопродукт, WOG тощо.

Слід додати, що в жовтні 2004 р., Генеральний директор компанії, С. П. Леонтьєв, був нагороджений Дипломом у номінації «Лідер транспортної галузі України», а в листопаді 2004 р. у Міжнародному академічному рейтингу популярності «Золота Фортуна» – медаллю «Народна шана працівникам транспортної галузі». У 2006 р. компанія стала членом Європейської Бізнес Асоціації ЕВА.

З початком російського вторгнення в Україну компанія Леонтьєв придбала для потреб ЗСУ автомобілів на суму понад 2 млн грн.

Отже, компанія «Леонтьєв» є одним із лідерів сфери міжнародних автомобільних вантажоперевезень і здійснює значний вклад в розбудову економічної та соціальної сфер в Україні. Вона працює для оптимізації процесів логістики клієнтів, що, у свою чергу, розвиває їх бізнес і збільшує доходи. Компанія підвищує повагу та довіру іноземних партнерів до українського бізнесу й України в цілому.

1. Компанія Leontev: офіційний веб-сайт. URL: <https://leontev.ua/>
2. Корпоративний кодекс компанії Леонтьєв.
3. АсМАП України: офіц. сайт. URL: <http://www.asmap.org.ua/>

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**Пушкарчук Максим** – здобувач вищої освіти

*Науковий керівник:* к.е.н., доцент **Буняк Надія**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Економічна безпека підприємства є важливою передумовою його сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук дієвих управлінських інструментів, які не тільки гарантували б захист суб'єкта господарювання від різного роду загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, але й сприяли б досягненню бажаної результативності в коротко- та довгостроковій перспективі. Економічна безпека підприємства є складною системою, що охоплює певний набір його внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання наявних ресурсів та нейтралізацію загроз ефективності діяльності. Основними її цілями є:

- забезпечення бажаної результативності функціонування підприємства;
- ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства й підвищення його конкурентоспроможності;
- оптимізація організаційної структури управління підприємством;
- забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу;
- мінімізація шкідливих викидів та скидів у навколишнє середовище;
- забезпечення надійності правового захисту функціонування підприємства;
- захист конфіденційної інформації підприємства [1, с. 104].

Варто зазначити, що перелік цілей економічної безпеки підприємства є динамічним і може змінюватися в залежності від конкретних обставин його діяльності. Наприклад, в умовах воєнного стану важливими цілями економічної безпеки можуть стати забезпечення життєдіяльності та безпеки персоналу, а також збереження матеріальних цінностей. Заразом кожне підприємство може змінювати його під себе, проте вважаємо, що приведений перелік є хорошим прикладом для суб'єктів господарювання, які хочуть досягнути бажаного рівня економічної безпеки. На його основі

можна визначити завдання управління економічною безпекою підприємства. Основними з яких є: визначення пріоритетних інтересів, які потребують захисту у процесі господарської діяльності підприємства; ідентифікація й прогнозування зовнішніх та внутрішніх загроз економічним інтересам підприємства; виявлення та попередження кризових явищ у діяльності підприємства; нейтралізація загроз економічним інтересам підприємства, розробка необхідних заходів та оцінка їхньої ефективності [2].

На наш погляд, запропонований список завдань є актуальним для сучасних умов господарювання. Водночас він повинен бути доповнений ще одним завданням, а саме: формуванням культури економічної безпеки, яка передбачає розуміння працівниками підприємства важливості економічної безпеки. Це досягається шляхом проведення курсів з економічної безпеки для персоналу, мотивування персоналу бонусами за дотримання заходів економічної безпеки підприємства. Формування культури економічної безпеки серед працівників підприємства дозволить підвищити ефективність управління економічною безпекою.

У контексті забезпечення захисту економічних інтересів підприємства від різних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру його керівництво може використати наступні засоби:

- інформаційно-аналітичні (засоби збирання й обробки інформації щодо стану зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, загроз його економічній безпеці);
- організаційно-інституціональні (засоби організування й побудови забезпечення);
- економічні (планування, стимулювання, обґрунтування, оцінювання заходів щодо забезпечення економічної безпеки);
- ідеологічні (засоби формування системи ідей, теорій і понять, що відображають і оцінюють ставлення до забезпечення економічної безпеки підприємства);
- техніко-технологічні (засоби й технології захисту від загроз);
- правові (нормативні документи, які закріплюють та регламентують забезпечення економічної безпеки підприємства);
- соціально-психологічні (засоби впливу на персонал, контрагентів та ін.);
- силові (засоби захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від загроз) [3, с. 194-195].

Запропонована систематизація засобів забезпечення економічної

безпеки підприємства є досить ґрунтовною та всебічною. Вона охоплює всі основні групи засобів, які можуть бути використані для його захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Основними функціями управління економічною безпекою підприємства є:

- планування (передбачає розробку планових заходів та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства);
- організація (спрямована на створення мережі внутрішніх організаційних відносин між усіма структурними підрозділами, посадовими особами та працівниками, діяльність яких спрямована на забезпечення економічної безпеки підприємства);
- мотивація (створення належної системи стимулювання персоналу до забезпечення високих показників результативності);
- контроль (передбачає співставлення фактично досягнутих показників діяльності із нормативними значеннями, виявлення відхилень, які дають змогу оцінити стан економічної безпеки підприємства) [4, с. 134].

Запропонований список функцій є цілком логічним і вичерпним. Він охоплює всі основні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства, а також дозволяє гарантувати досягнення бажаного її рівня. Отже, у сучасних умовах господарювання забезпечення економічної безпеки можливе шляхом досягнення високої стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також створенням відповідної системи захисту від них.

1. Лисенко А. О., Грабар Д. О. Аналіз сутності поняття економічної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1. С. 101-109.

2. Бондарчук Н. В., Гуменчук М. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5409> (дата звернення: 09.11.2023)

3. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 176-203.

4. Ковальська Л., Голій О., Голій В. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 126-137.

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ**

**Пушкарчук Максим**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

У сучасному світі економічні процеси дуже динамічні та швидкоплинні, підприємства постійно перебувають у стані ризику через зміни у внутрішніх і зовнішніх чинниках. Постійне підвищення конкуренції, зменшення доходів не дають підприємствам активно розвиватися, що також негативно впливає на соціальні процеси у середині країни. Тому для можливості розвитку навіть у кризових ситуаціях підприємствам необхідно побудувати стійку систему економічної безпеки.

О. М. Грибіненко вважає, що під поняттям «економічна безпека підприємства» слід розуміти комплексну характеристику, тобто ступінь захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів усіх потенціалів підприємства, що дозволяють забезпечити стійку та ефективну діяльність. Сутність цього поняття містить сукупність інструментів, що забезпечують конкурентоздатність та ефективність підприємства, а також дозволяють підвищити рівень достатку персоналу підприємства [1, с. 99].

Звідси видно, що саме економічна безпека підприємства забезпечить захист від зовнішніх і внутрішніх ризиків, а також дасть можливість для стабільного розвитку підприємства.

Проте для побудови стабільної й ефективної економічної безпеки підприємству, а саме керівникам, потрібно дотримуватись певних принципів.

Досліджуючи це питання, бачимо, що єдиного, загальноприйнятого переліку принципів управління економічною безпекою підприємства немає, практично кожен автор доповнює та видозмінює список.

Наприклад, К. Є. Орлова виокремлює такі принципи управління економічною безпекою підприємств:

– системність – передбачає врахування всіх сфер і напрямів діяльності суб'єкта бізнесу в процесі оцінювання й управління економічною безпекою;

– стратегічна орієнтація – забезпечує підпорядкування цілей і заходів управління економічною безпекою загальній місії та стратегії діяльності суб'єкта бізнесу;

– економічна ефективність – результати від упровадження в процесі управління заходів повинні перевищувати витрати на впровадження відповідних заходів (або витрати на реалізацію заходів повинні бути меншими за потенційні збитки, на уникнення яких були спрямовані відповідні заходи);

– обґрунтованість – будь-які управлінські рішення у сфері забезпечення економічної безпеки повинні ґрунтуватися на точній і достовірній оцінці загроз та можливостей суб'єкта бізнесу до реалізації тих або інших заходів;

– науковість – передбачає використання в процесі управління економічною безпекою передових досягнень науки та практичної діяльності;

– еволюційність – враховує необхідність еволюційного розвитку як суб'єкта бізнесу в цілому, так і підсистеми управління економічною безпекою на основі врахування попереднього досвіду, аналізу практик інших суб'єктів бізнесу тощо [2, с. 128].

Наведені автором принципи управління економічною безпекою підприємства є актуальними й обґрунтованими. Вони відображають необхідність комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки, врахування всіх аспектів діяльності суб'єкта бізнесу, використання передових досягнень науки та практики, а також постійного вдосконалення системи управління економічною безпекою. Можна відзначити, що ці принципи є важливими орієнтирами для підприємств, які прагнуть забезпечити ефективне управління економічною безпекою.

У свою чергу П. А. Фісуненко розділяє принципи забезпечення економічної безпеки підприємств на дві групи:

1. Принципи побудови забезпечення економічної безпеки підприємства: системності, безперервності, комплексності, законності, інноваційності, ефективності.

2. Принципи реалізації забезпечення економічної безпеки підприємства: варіативності, збалансованості, адекватності, залученості.

Сутність зазначених принципів така:

– системність: передбачає, що побудова забезпечення економічної безпеки підприємства має мету та взаємопов'язані і взаємоузгоджені

елементи (структуру), що «працюють» на досягнення цієї мети. Тобто забезпечення охоплює всі дії, операції, бізнес-процеси та виробничі цикли підприємства;

- безперервність: забезпечення будується як постійний, безперервний процес, у часі та просторі;

- комплексність: охоплення забезпеченням усіх складових діяльності підприємства, врахування всіх аспектів і рівнів організаційно-управлінської структури підприємства (робочі місця, структурні підрозділи, філії, види та сегменти діяльності, напрямки економічної активності тощо), а також системних і інфраструктурних процесів;

- законність: відповідність усіх заходів забезпечення економічної безпеки чинному законодавству;

- інноваційність: побудова забезпечення та розробка заходів на основі інноваційних підходів, враховуючи останні досягнення науки та техніки, постійний моніторинг;

- ефективність: результати функціонування забезпечення мають перевищувати витрати на його побудову;

- варіативність: наявність певних альтернативних варіантів заходів забезпечення;

- збалансованість: використання заходів забезпечення превентивного та реактивного характеру;

- адекватність: своєчасність і використання заходів у відповідності з реальними та потенційними загрозами, розробка та реалізація заходів з певним рівнем конфіденційності;

- залученість: до розробки й упровадження заходів залучаються фахівці та весь персонал підприємства, що дозволить запропонувати дієві шляхи забезпечення економічної безпеки [3, с. 187–188].

Принципи побудови визначають основні особливості та вимоги до забезпечення, тоді як принципи реалізації вказують на умови застосування заходів забезпечення. Ці принципи допомагають підприємству протистояти різним загрозам і забезпечити своє стабільне функціонування та розвиток. Також можна виділити, що:

- принципи забезпечення економічної безпеки підприємства є взаємопов'язаними та взаємообумовленими;

- реалізація цих принципів вимагає значних зусиль і ресурсів з боку підприємства;

– забезпечення економічної безпеки підприємства є постійним і складним завданням, яке потребує постійного моніторингу та вдосконалення.

Отже, в підсумку можна сказати, що в кожного автора є свій погляд на перелік принципів управління економічною безпекою підприємств. Деякі з них у авторів повторюються: системність, ефективність, науковість/інноваційність. І саме ці принципи можна назвати основними, на які й потрібно в першу чергу орієнтуватись підприємствам при управлінні економічною безпекою підприємств.

1. Грибіненко О. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. Херсон, 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 98–100.

2. Орлова К. Є. Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. Херсон, 2019. Вип. 33. С. 126–130.

3. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. С. 176–203.



# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Репецька Вікторія**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Сучасні організації функціонують в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому майбутній розвиток ситуацій і кінцеві результати їх фінансово-господарських операцій спрогнозувати дуже складно, оскільки прийняття рішень на всіх рівнях управління відбувається в умовах неоднозначності, неможливості точного прогнозування подій, неповної або недостовірної інформації.

Це пояснюється існуванням певного рівня невизначеності, яке, своєю чергою, призводить до виникнення в діяльності організації ризикових ситуацій. Зниження негативного впливу цих ситуацій на ефективність функціонування та стратегічний розвиток такого підприємства можливе за умови формування системи управління ризиками.

Управління ризиком стало невід'ємною складовою системи управління організацією загалом, оскільки ґрунтовний аналіз, проведення ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику необхідні для: ухвалення стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень, прогнозування ринку, маркетингових досліджень, проведення кредитної політики, формування й оптимізації діагностики портфеля цінних паперів [1].

Оскільки ризик є невід'ємною економічною категорією, на його ступінь можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних коштів, принципів, тобто створення своєрідного механізму управління ризиками, а саме – ризик-менеджменту.

Місце управління ризиками в системі управління організацією відображено на рис. 1.

Тракування поняття управління ризиками різні. Виділимо такі з них:

- 1) спеціальна сфера діяльності організації;
- 2) багатоступеневий процес, що включає розробку загальної філософії управління ризиками в організації, їх виявлення, аналіз,

оцінку та має на меті зменшення й нейтралізацію негативних наслідків;

3) розробка та реалізація різних методів, рекомендацій, заходів, які дають можливість спрогнозувати появу ризику та зменшити його ступінь;

4) процес впливу на організації, що забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у разі реалізації конкретних видів ризиків;

5) сукупність трьох складових:

I – цілепокладання (вибір цілей);

II – ризик-маркетинг (вибір інструментів управління ризиками);

III – ризик-менеджмент (підтримка балансу у трикутнику «люди-цілі-ресурси» у процесі досягнення поставленої мети з використанням вибраних інструментів) [3].

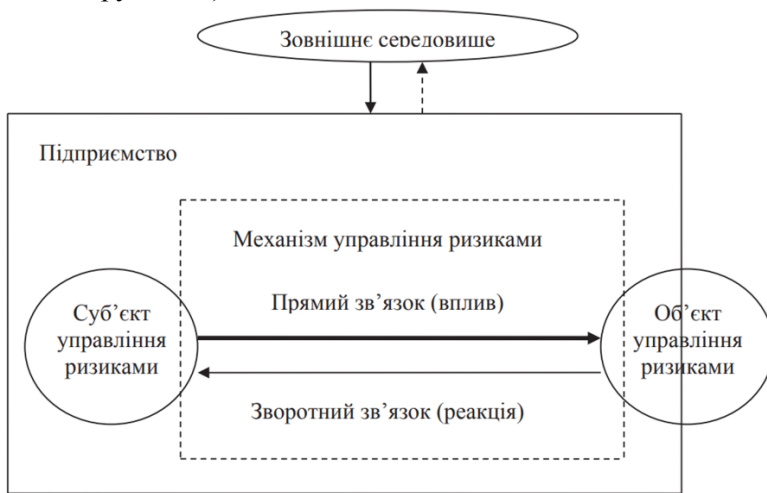


Рис. 1. Місце управління ризиками в системі управління організацією [2]

З наведених визначень, можна дійти невтішного висновку, що поняття «управління ризиками» є ширшим, ніж поняття «ризик-менеджмент», оскільки остання дефініція є складовою управління ризиками. Однак у більшості випадків вчені ототожнюють ці два поняття, оскільки змістовне наповнення їх сутності та складових дає підстави стверджувати, що управління ризиками та ризик-менеджмент тотожні між собою.

Тому в рамках цього дослідження, управління ризиками (або ризик-менеджмент) розглядатиметься як сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку та реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативних наслідків.

Управління ризиками у процесі стратегічного розвитку суб'єкта господарської діяльності охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня ефективності функціонування організації та мінімізацію (або майже повне усунення) можливих втрат (збитків) у процесі здійснення тих чи інших стратегічних змін.

Одним із актуальних питань теорії управління ризиком залишається питання розробки стратегії управління ризиком. Механізм управління ризиком організації для формування фінансової стратегії розвитку організації включає п'ять блоків.

Блок 1. Збір інформації та ідентифікація ризиків.

Основна проблема під час управління ризиками лише на рівні всього суб'єкта господарську діяльність – агрегація первинної інформації (і зовнішньої, і внутрішньої). Внутрішні дані включають усі ризикові стани суб'єкта господарської діяльності, характерні для видів його бізнесу. Зовнішні дані досить об'ємні: від мети до макроекономічних показників. Методи, які застосовуються при виборі інформації, включають: інтерв'ю, формалізовані та неформалізовані питання; огляди та дослідження галузі; чисельні методи оцінки тощо [4].

Зібрана інформація є базою для оцінки та прогнозування ризиків.

Комплекс нормативно-методичних документів з управління ризиками у діяльності організації має включати матеріали, які розкривають такі напрями:

а) позначення теоретичних понять, їх визначення, класифікація ризиків;

б) склад, організація та порядок процедур ідентифікації, аналіз ризиків і формування дій, якими керують;

в) методика реєстрації, зберігання та використання результатів аналізу й управління фінансовими ризиками [5].

Використання такого нормативно-методичного забезпечення процесу управління ризиками дозволяє створити систему регулярних процедур виявлення та ідентифікації видів фінансових ризиків в

умовах конкретного суб'єкта господарської діяльності, звужити поле політичних ризиків, які не передбачаються та не враховуються.

Блок 2. Аналіз та оцінка ризиків.

На сьогодні існує багато методів кількісної оцінки ризиків, якими можна скористатися практично, а саме: статистичний, дерево рішень, імітаційне моделювання та інші.

Блок 3. Вибір способів управління ризиками.

Важливим етапом у розробці фінансової стратегії є вибір методів управління ризиками, метою яких є їх оптимізація. Методи управління поділяються на профілактичні та компенсаційні.

Мета профілактичних – мінімізація ймовірності настання ризикової події або зниження шкоди у разі її настання.

Мета компенсаційних – мінімізація наслідків ризиків, які мають небезпеку для організації у конкретний момент часу.

Підсумком вибору методу управління ризиками має стати формування програми заходів з управління ризиками, при розробці якої має бути враховано таке:

- а) розмір можливої шкоди та її ймовірність;
- б) існуючі механізми зниження ризиків, які пропонуються державою та їх виробничо-економічна ефективність;
- в) виробничо-економічна ефективність запропонованих заходів щодо зниження ризиків;
- г) практична можливість реалізації заходів у межах виділеного ліміту коштів;
- д) відповідність заходів програми діючим нормативним актам, цілям довгострокового та короткострокового планування розвитку організації й основним напрямам її фінансової політики;
- е) суб'єктивне ставлення до ризику розробників програми та керівництва суб'єкта господарської діяльності [6].

Для пом'якшення ступеня ризику потрібне комплексне використання таких методів: самострахування, страхування, диверсифікація, лімітування, попередження.

I група. Прийнятні за рівнем небезпеки, тобто можна прийняти.

II група. Виправдані за рівнем небезпеки, ступінь їхнього впливу на організації помірна, з вторинною обробкою.

III група. Неприпустимий рівень ризику характеризується за рівнем дії як високий рівень ризику. Ухвалення рішення здійснюється за допомогою ранжування ризиків [7].

Блок 4. Моніторинг ефективності управління ризиками.

Рішення, що приймаються, можуть змінюватися залежно від розвитку ситуації, життєвого циклу суб'єкта господарської діяльності. Тому особлива увага приділяється моніторингу ризиків, включаючи контроль системи управління ризиками й оцінку ефективності ризик-менеджменту [8].

Таким чином, запропоновані на основі принципів побудови системи управління ризиками методичні засади формування та функціонування механізму управління ризиками мають відмінні риси, які полягають у можливості вибору стратегії управління ними при розробці фінансової стратегії організації. Це дозволить підвищити ефективність бізнесу організації та забезпечить стійке зростання її ринкової вартості.

1. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121.

2. Тюленева Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39–15.

3. Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 51. С. 171–176.

4. Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки*. 2008. № 6. Т. 1. С. 105–108.

5. Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. № 6. С. 84–93.

6. Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки*. 2010. № 3. Т. 1. С. 241–244.

7. Яцишин С. Р. Прийняття рішень в умовах невизначеності та економічного ризику: принципи та підходи. *Облік, оподаткування та контроль: теорія та методологія: зб. матеріалів міжнар. наук.- практ. Інтернет-конф. [ м. Тернопіль, 12 черв. 2020 р.]*. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 65–68. URL. : <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/38540>

8. Яцишин С. Р. Ризикоорієнтовані операції у системі обліку: поняття, типологія, методи визначення. *Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір: III Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 10 вересня 2019 р.]* Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 304–307.

# МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Романюк Анна, здобувачка вищої освіти

Буняк Надія, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

В умовах швидких технологічних змін та динамічного бізнес-середовища здатність підприємства адаптуватись до нових реалій та утримувати свою позицію на ринку здебільшого залежить від кваліфікації персоналу та способів його залучення до виконання виробничих завдань. Застосування дієвих методів стимулювання працівників не лише підвищує їхню продуктивність праці, але й сприяє зростанню творчого потенціалу, що є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

У контексті забезпечення результативності інноваційної діяльності основне завдання менеджменту підприємства, що провадить інноваційну діяльність, полягає в тому, щоб максимально активізувати творчий потенціал та створити умови для розкриття креативних здібностей працівників, спрямувати їхні зусилля на розробку, реалізацію й впровадження складних проєктів, а також вдосконалення продуктів і послуг. За цих умов особливої актуальності набуває створення спеціальної системи мотивації, яка б враховувала особливості інноваційної діяльності.

Розкриваючи сутність поняття «мотивація персоналу», переважна більшість учених-економістів звертає увагу на необхідність задоволення потреб персоналу. Зокрема, Петришин О. М. та Коцупей В. М. розглядають мотивацію персоналу як комплексний процес, що включає і суб'єктивну, і об'єктивну компоненту, визначає тип трудової поведінки людей, спрямованої на реалізацію основних потреб, їх спонукання до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [4, с. 401].

Створення дієвої системи мотивації, яка враховує запити працівників та специфіку їхньої роботи, є пріоритетним завданням для підприємства, особливо у контексті стимулювання його інноваційної діяльності.

Таким чином, важливо зосередити увагу на персоналізації стимулів, що може бути досягнуто за допомогою індивідуально адаптованих програм мотивації. Такий підхід дозволить визначити

основні мотиви поведінки працівників та зрозуміти мотиваційні механізми, що спонукають працівників до активної участі в інноваційному процесі.

Розробка ефективної системи мотивації є невід'ємною складовою успішного управління персоналом підприємства, що провадить інноваційну діяльність. Особливо це стосується використання різноманітних методів стимулювання, зокрема матеріальних та нематеріальних (рис.1).



Рис. 1. Методи стимулювання інноваційної активності персоналу  
Примітка. Складено автором на основі джерел [2-5].

Заразом варто зазначити, що сучасні методи управління персоналом часто відходять від пріоритетності застосування матеріальних стимулів. Це обумовлено насамперед тим, що для здійснення інноваційної діяльності важливі висока кваліфікація персоналу, наявний досвід, а також зацікавленість в отриманні високих результатів. Чим більше інтелектуальних функцій і творчих завдань в роботі, тим вищі кваліфікаційні вимоги до працівників і вагоміші нематеріальні стимули спонукають до творчої діяльності [1, с. 253].

У зв'язку з цим мотивування працівників, задіяних у реалізації інноваційного процесу, повинно враховувати специфіку кожного з його етапів та передбачати комплексне застосовування матеріальних та нематеріальних стимулів.

На етапі виконання пошукових науково-дослідних робіт можна використовувати як матеріальні (премії, надбавки, доплати, пільги, разові винагороди), так і нематеріальні заохочення (похвалу, участь у

нарадах підприємства, підвищення за посадою через призначення відповідальних за інновації, надання права самостійного вибору напряму досліджень, вплив через корпоративні цінності та залучення до управління). Застосування зазначених стимулів сприятиме формуванню бажання пізнати нове, нейтралізації впливу кризових явищ, покращенню іміджу підприємства на ринку та підвищенню ефективності його діяльності, забезпеченню успіху інноваційної діяльності.

На етапі проведення прикладних науково-дослідних робіт доцільно застосовувати такі матеріальні заохочення, як надбавки, доплати, премії, разові винагороди. Їх варто поєднувати з нематеріальними стимулами, зокрема похвалою, впливом через корпоративні цінності, впливом через залучення до управління, можливістю самостійного вибору методу впровадження інновацій. Результатом вдалого їх поєднання може бути поява потенційних інвесторів, покращення якісних характеристик продукції, поліпшення умов праці, поглиблення інноваційної діяльності.

Оскільки на етапі виконання дослідно- і проектно-конструкторських робіт створюються експериментальні зразки нової продукції та послуг, проводяться дослідження, на нашу думку, пріоритетним є використання нематеріальних стимулів, таких як можливості прояву креативності та індивідуальності, самовдосконалення, вплив через залучення до управління тощо. Практичне застосування яких сприятиме забезпеченню безперервності виробничого процесу, перевірці реальності практичного втілення ідей та розробок, поширенню нових знань, а також підвищенню якості зразків та виявленню додаткових можливостей для їхнього вдосконалення.

На етапі освоєння виробництва нової продукції та послуг і комерціалізації результатів матеріальними засобами стимулювання виступають надбавки, доплати, премії, безплатне навчання, а нематеріальними – похвала, вплив через корпоративні цінності, вплив через залучення до управління, збагачення змісту праці тощо. Все це сприяє створенню додаткових можливостей щодо правового захисту результатів інновацій, забезпеченню умов для використання інноваційної продукції та послуг, врегулюванню питань обліку, захопленню нових ринків збуту, збільшенню величини грошового потоку, оптимізації товарного асортименту підприємства [3].



Таким чином, при розробці системи мотивації працівників підприємства, що провадить інноваційну діяльність, необхідно враховувати специфіку кожного етапу інноваційного процесу, а також вдало поєднувати як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Поряд з цим доцільно створити сприятливу атмосферу для розвитку інноваційної культури.

Отже, висока невизначеність та динамічність у діяльності підприємства, що провадить інноваційну діяльність, вимагає особливої уваги до системи мотивації персоналу. Враховуючи специфіку інноваційного середовища, важливо забезпечити можливості для самореалізації, професійного зростання та активної участі персоналу в процесі ведення інноваційної діяльності.

1. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262.

2. Кучинський В.А., Колотюк Ю.С. Особливості мотивації творчої праці для забезпечення інноваційної активності персоналу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. 29-ї міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18-20 трав. 2021 р. Харків. 2021. №3. С. 118.

3. Овчаренко Т. С., Ковальська К. В. Особливості мотивування персоналу інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. №12, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4631> (дата звернення: 06.11.2023).

4. Петришин О. М., Коцупей В. М. Мотивування та активізація персоналу організації до інновацій. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів, м. Львів, 2 берез. 2023 р. Львів, 2023. С. 400-402.

5. Сазонова Т. О., Оливенко А. О. Інноваційні методи управління персоналом. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 17 лист. 2021 р. Полтава, 2021. С. 388-389.

## **ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Сай Аліна** – здобувач освіти

**Ющишина Лариса** – доцент кафедри менеджменту  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Формування стратегії розвитку системи управління персоналом є важливою проблемою для будь-якої компанії. Від якості управління персоналом залежить ефективність роботи всієї організації, її конкурентоспроможність і успішність на ринку.

Однією з основних частин стратегії розвитку системи управління персоналом є визначення місії і цілей діяльності компанії. Необхідно зрозуміти, які вимоги і очікування має компанія до свого персоналу, які навички і знання потрібні співробітникам для успіху організації. Це дозволить зорієнтувати систему управління персоналом на досягнення поставлених цілей.

Найбільш доцільним серед існуючих підходів є формування стратегії управління персоналом на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів, а також врахування її взаємозв'язку зі стратегіями окремих видів бізнесу підприємства [1].

Другим важливим кроком є аналіз поточного стану системи управління персоналом. Підлягають аналізу процеси підбору і збереження персоналу, оцінки роботи співробітників, розвитку їхніх навичок і знань, а також системи мотивації праці. Це допоможе ідентифікувати проблеми і слабкі місця, які потребують вдосконалення.

На основі аналізу необхідно розробити стратегію розвитку системи управління персоналом. Важливо визначити, які зміни і покращення необхідні для досягнення поставлених цілей. Наприклад, необхідно розробити нову систему підбору персоналу, провести тренінги і навчання для підвищення кваліфікації співробітників, впровадити систему мотивації праці на основі результатів тощо.

Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства передбачає проведення таких етапів.

1. Аналіз ситуації. На цьому етапі необхідно дослідити поточний стан системи управління персоналом, його ефективність та недоліки, визначити потреби підприємства щодо кваліфікаційного складу персоналу, його розміру, структури тощо.

2. Визначення мети та завдань. Цей етап передбачає формулювання мети, яка має бути досягнутою завдяки розвитку системи управління персоналом та постановку конкретних завдань, які допоможуть досягти цієї мети.

3. Створення стратегічного плану. Етап охоплює розроблення детального плану дій, терміни, відповідальних осіб та ресурси, необхідні для реалізації стратегії.

4. Вибір методів та інструментів. Необхідно визначити та відібрати методи та інструменти, які будуть використовуватися для реалізації стратегії. Це можуть бути, наприклад, проведення тренінгів та курсів перепідготовки персоналу, впровадження системи мотивації та стимулювання працівників, впровадження системи оцінки праці тощо.

5. Реалізація і контроль. Окремим етапом є реалізація стратегії розвитку системи управління персоналом. Важливо визначити ресурси, необхідні для впровадження змін, розробити план дій і залучити відповідальних співробітників для керування процесом. Важливо проаналізувати результати і вносити корективи, якщо потрібно.

6. Оцінка ефективності. На даному етапі проводиться оцінка ефективності реалізації стратегії управління персоналом підприємства, робляться висновки, визначаються досягнуті результати та проблеми, які потребують подальшого вдосконалення.

Стратегія розвитку системи управління персоналом є важливою для будь-якого підприємства з декількох причин:

1) ефективність роботи персоналу: стратегія управління персоналом допомагає забезпечити, щоб працівники виконували свої обов'язки належним чином. Це полегшує роботу всього підприємства і забезпечує більшу продуктивність;

2) привертання і збереження талановитих співробітників: стратегія управління персоналом може включати політики та практики, які привертають найкращих фахівців на ринку праці і стимулюють їх залишатися в компанії на тривалий термін. Це особливо важливо, оскільки талановиті співробітники можуть бути ключовим ресурсом для успіху підприємства;

3) розвиток співробітників: стратегія управління персоналом включає в себе плани навчання, тренінгу та розвитку, які допомагають співробітникам розвивати свої навички і компетенції. Це не тільки забезпечує досягнення поточних цілей підприємства, а й робить команду більш готовою до майбутніх викликів і змін;

4) адаптація до змін: стратегія управління персоналом допомагає підприємству адаптуватися до змін в економічних, технологічних та інших умовах. Вона дозволяє швидко реагувати на потреби ринку праці, нові вимоги та тенденції в сфері управління;

5) культура організації: стратегія управління персоналом може бути інструментом для створення певної корпоративної культури і цінностей. Вона впливає на стиль керівництва, взаємодію між співробітниками та співробітниками з керівництвом, а також на внутрішню мотивацію і задоволеність праці.

Проте, як зазначає Білорус Т.В., більшість вітчизняних науковців та практиків схиляються до використання запозичених інструментів у питаннях стратегічного управління в цілому. І більшість з них на сьогоднішній день є достатньо адаптованими до вітчизняних реалій та потреб стратегічного управління підприємством. Як показує досвід у більшості випадків стратегічні кадрові рішення керівники підприємства приймають інтуїтивно, що своєю чергою значно знижує ефективність таких рішень [2]. Забезпечення сталого розвитку системи управління персоналом потребує постійного вдосконалення і оновлення методів і процедур, враховуючи зміни внутрішнього і зовнішнього середовища компанії.

Отже, стратегія розвитку системи управління персоналом є необхідним елементом успішного функціонування підприємства, що допомагає забезпечити ефективність роботи, залучення та збереження найкращих співробітників, розвиток команди, адаптацію до змін і формування позитивної корпоративної культури. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом є важливим завданням, вирішення якого допомагає організації досягати своїх цілей через ефективне управління персоналом. Належне планування, реалізація і постійне вдосконалення гарантують успіх в цій сфері. Також важливо проводити оцінку ефективності системи управління персоналом і аналізувати результати, щоб виявляти проблеми та вносити необхідні зміни.

1. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Підхід до формування стратегій управління персоналом АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С.97–107.

2. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.184–195.

## ДІАГНОСТУВАННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Тетяна Сак

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Війна росії проти України крім великих людських втрат та гуманітарної кризи, призвела до загострення фінансової нестабільності, уповільнення економічного зростання, зростання цін та зміни глобального ланцюга поставок в логістичному забезпеченні країни.

За 2019-2021 роки значна частина міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом (20-25%) здійснювалися територією росії та білорусі. Також за даний період понад дві третини пропущених товарів через митний кордон України було реалізовано через морські пункти пропуску. Ускладнення морських перевезень, закриття кордонів країнами-агресорами, сприяло тому, що упродовж 2022 року порівняно з 2021 роком через митний кордон України з країнами ЄС пропущено на 21% більше транспортних засобів [3]. Відтак виникає необхідність оцінки реального стану розвитку логістично-транспортної інфраструктури України та потенціалу її розвитку з урахуванням нових реалій та сучасних викликів.

На сьогодні універсальним інструментом оцінки рівня розвитку логістичної інфраструктури на рівні країн є Індекс ефективності логістики (LPI — Logistics performance index). Зазначений індекс розраховується Світовим Банком та дозволяє оцінити легкість здійснення поставок товарів та розвиток торговельної логістики на національному та міжнародному рівнях.

Видання «Trade Logistics in an Uncertain Global Economy» 2023 року містить розширений набір даних, що складається з опитування, і є результатом як традиційного опитування спеціалістів з логістики, так і включає нові ключові показники ефективності (KPI) вимірювання фактичної швидкості торгівлі навколо світу. Нові KPI отримані із великих глобальних наборів даних відстеження (Big Data), що охоплюють оцінювання швидкості і затримок для контейнерних, поштових і авіаперевезень [1].

Отже, продуктивність логістики вимірюється з двох різних точок зору, адже LPI складається як з якісних, так і з кількісних показників і допомагає створювати профілі логістики для країн. Рейтинг на основі

LPI дозволяє провести діагностування логістичної інфраструктури на національному та міжнародному рівні.

Відповідно до рейтингу LPI найбільш розвинені логістичні системи мають Сінгапур, Фінляндія, Данія, Німеччина, Нідерланди, Австрія, Бельгія, Канада, Гонконг (Китай). В рейтингу 2014 р., 2016 р. і 2018 р. Німеччина посідала перше місце, маючи найкращі показники. У 2023 році Фінляндія опинилась на 2 місці в рейтингу. У 2018 р. на 2 місці була Швеція, яка піднялась з 6 у 2014 р. та 3 у 2016 р., а в 2023 р. опустилася до 11 місця в рейтингу.

Україна у рейтингу «Logistics Performance Index» (LPI) у 2023 році посідає 87 місце серед 139 країн, у 2018 р. – 66 місце зі 160 країн, у 2016 р. – 80 місце, тоді як у 2014 р. вона посідала 61 місце.

Значення LPI для України протягом 2010-2023 рр. свідчить про наявність змінних тенденцій розвитку логістичної сфери у країні. Найбільший прогрес країна продемонструвала у 2010-2012 рр., коли протягом двох років піднялася з 102 до 66 позиції серед 155 країн. В 2023 році спостерігається суттєве зниження рейтингу України, що пов'язане з руйнуванням логістичної інфраструктури за час повномасштабної війни 2022-2023 рр, порушенням ланцюгів поставок з східними країнами, закриттям повітряного транспорту та ускладненням морських перевезень.

В розрізі компонентів індексу рейтинг України впав за всіма аспектами, окрім інфраструктури. У 2018 р. середній бал компоненти «інфраструктура» був 2,42, проте одночасно з втратою інфраструктури у 2022-2023 рр. бал за даним критерієм у 2023 року склав 2,4. Якщо ж порівняти оцінку за 2012, 2014, 2016 роки, то спостерігаємо значне падіння рівня ефективності логістичної інфраструктури (таблиця 1).

За більшістю компонентів результати 2023 року наближені до значень 2010 року. В порівнянні з попереднім дослідженням, що проводилось у 2018 році, Україна втратила позиції в рейтингу за всіма критеріями через зниження ефективності митного та прикордонного управління, погіршення якості логістичних сервісів, відстеження відправлень, несвоєчасності поставок.

До проблем, що визначаються станом логістичної інфраструктури України в умовах війни можна віднести: зміну складських умов; складнощі з закупівлею товарів певного асортименту, окремих постачальників; ускладнення логістичних операцій через додаткові перевірки на блокпостах, запровадження комендантської години;

порушення ланцюгів постачань та перевантаженість шляхів та пунктів пропуску через кордон.

Таблиця 1

Оцінка України за основними компонентами Міжнародного LPI за 5-ти бальною шкалою у 2010 - 2023 р., бали

Період	LPI	Митниця	Інфраструктура	Міжнародні перевезення	Компетентність персоналу та якість логістики	Своєчасність	Відстежуваність
2010	2,57	2,0	2,4	2,8	2,6	3,1	2,5
2012	2,85	2,41	2,69	2,72	2,85	3,31	3,15
2014	2,98	2,69	2,65	2,95	2,84	3,51	3,2
2016	2,74	2,3	2,49	2,59	2,55	3,51	2,96
2018	2,83	2,5	2,2	2,8	2,8	3,4	3,1
2023	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	3,1	2,6

Джерело: The Logistics Performance Index, 2010-2023 [1]

Таким чином, Україна, незважаючи на значний потенціал розвитку логістичної галузі, демонструє погіршення становища у період війни. Для забезпечення розвитку логістичної інфраструктури Україні слід реалізувати комплекс заходів у сфері вдосконалення технічного забезпечення і використання інноваційних підходів до управління та автоматизації логістичних процесів. Важливо забезпечити спільні дії держави та учасників логістичної діяльності щодо посилення потенціалу розвитку логістичної інфраструктури. Такі напрями сприятимуть підвищенню рейтингу за індексом ефективності логістики і досягненню цілей, встановлених Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року [2].

1. Connecting to Compete (2023). Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. The World Bank. P.74.

2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/430-2018-%D1%80>

3. Статистика та реєстри. URL: <https://customs.gov.ua/en/statistika-ta-reiestri#statistika>

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Смаль Ярослава – здобувач освіти

*Науковий керівник: Ющишина Л. О.* – к. е. н., доцент  
кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

У сучасному світі, де сильна конкуренція та зміни в соціальному середовищі спричиняють значний вплив на бізнес-процеси, застосування методів психосоціального менеджменту стає важливим аспектом для досягнення успіху та стабільності організації.

В теорії та практиці управлінні бізнесом є багато прикладів використання таких методів. Так, Сідоренко О. М. [1] виокремлює такі соціально-психологічні методи управління, як емпатія та спілкування, мотивація та заохочення та ін. Застосовуючи психосоціальний підхід, керівництво забезпечує навчання тому, як розвивати емпатію та активне слухання серед працівників. Це допомагає покращити взаєморозуміння та підвищити ефективність спілкування всередині організації.

Впровадження системи мотивації, яка базується на соціально-психологічних принципах дозволяє керівництву підприємства заохочувати та мотивувати співробітників до більш ефективної праці. Така система мотивації враховує соціальні та психологічні потреби працівників та спрямована на стимулювання їх досягнень та розвитку. За допомогою внутрішніх програм заохочення та розвитку, спрямованих на підтримку ініціативних працівників та створення командного духу, підприємство може досягти покращення якості роботи та зниження втрат на виробництві.

За допомогою соціально-психологічних методів, таких як організація спільних заходів для працівників та їхніх сімей, компанія створює сприятливий психологічний клімат та підтримує дух корпоративної відповідальності. Компанії, що віддають перевагу корпоративній відповідальності, зазвичай досягають позитивних результатів, таких як покращення репутації, залучення талановитих працівників і збільшення лояльності споживачів. Крім того, вони сприяють економічному розвитку і збереженню навколишнього середовища.



Спрямоване формування позитивної корпоративної культури включає в себе розробку цінностей, які активно підтримують співробітники. Це може бути створення корпоративного кодексу, що визначає принципи взаємодії та етичність.

Дієвими методами є тренінги з розвитку комунікаційних навичок для керівників та співробітників організації. Це допомагає підвищити якість міжособистісних відносин, знизити ризик конфліктів та поліпшити загальну атмосферу в колективі. Проведення тренінгів з теорії конфлікту та групової взаємодії з використанням психосоціального підходу також сприятиме ефективному вирішенню конфліктів та зміцненню командного духу.

Щодо навчання груповій динаміці, найчастіше його запроваджують у великих консалтингових компаніях для підтримки та підвищення ефективності груп [2, с. 240]. Це сприяє формуванню сприятливого психологічного середовища, розвитку навичок командної роботи та підвищенню креативності в процесі роботи.

Застосування соціально-психологічних принципів в системах заохочення може включати в себе не лише матеріальні винагороди, але і підтримку особистого та професійного розвитку працівників [3, с. 112]. Це стимулює не лише результативність, але й внутрішню мотивацію. Компанії, які активно взаємодіють з місцевою спільнотою та виконують соціальні ініціативи, створюють позитивний імідж та забезпечують високий рівень задоволеності серед працівників. Регулярна участь в благодійних заходах чи екологічно-свідомих програмах формує в команді почуття приналежності до чогось більшого.

Особливу увагу слід звернути на застосування консультативного підходу в управлінні, що передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень та розв'язання проблем. Такий підхід збільшує рівень відчуття власної важливості та значущості, що позитивно впливає на мотивацію та робочий ентузіазм [4].

Через глобалізацію бізнесу компанії стикаються з проблемами в управлінні крос-функціональними командами. Члени команди мають регулярно спілкуватися між собою, обмінюватися ідеями та інформацією. Для забезпечення виконання завдань важливо, щоб кожен член команди розумів свої обов'язки та внесок у спільну справу. Це допоможе посилити взаємодію та сприятливу атмосферу в команді. Щоб забезпечити ефективну комунікацію в крос-функціональній команді, можна використовувати різноманітні методи,

такі як регулярні зустрічі, спільна робота над проектами, використання спеціальних інструментів для спілкування тощо [5].

Отже, застосування соціально-психологічних методів сприяє покращенню міжособистісних стосунків, розвитку емоційного інтелекту, формуванню ефективної комунікації, вирішенню конфліктів, підвищенню мотивації та самооцінки, а також зменшенню стресу і покращенню загального самопочуття людей. Ці методи розширюють горизонт управління бізнесом за рахунок врахування соціально-психологічних аспектів взаємодії з працівниками. Компанії, які успішно впроваджують психосоціальні підходи, прагнуть створити більш здорове та стабільне робоче середовище, що позитивно впливає на продуктивність та задоволеність працівників.

1. Сідоренко О. М. Теорія управління: сучасний погляд на прийняття управлінських рішень. Київ: Видавництво «Майстер-клас», 2019. 180 с.

2. Романенко І. В. Психологічні аспекти управлінського прийняття рішень: практичний посібник. Львів: Світ, 2020. 240 с.

3. Григорович Н. С. Соціально-психологічні аспекти управлінських рішень на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 2. С. 112–119.

4. Коваленко А. В. Інноваційні методи управління підприємством: соціально-психологічний підхід. *Ефективний менеджмент*. 2021. № 4. С. 45-51. URL: [http://www.management.org.ua/4\\_2021/45-51.pdf](http://www.management.org.ua/4_2021/45-51.pdf)

5. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 3 (35). С.113–121. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Смолич Дарія Валеріївна, к.е.н., доцент**

**Зух Валентин Михайлович, здобувач**

Луцький національний технічний університет, місто Луцьк

На сьогоднішній день, існують різноманітні підходи до управління організацією, зокрема – класичний, неокласичний та сучасний підхід. На основі сучасного підходу виник системний підхід до управління, який підкреслює, що організації є динамічними системами і складаються з взаємопов'язаних підсистем.

Системна теорія організації була вперше формалізована в 1950-х роках Людвігом фон Берталанфі, австрійським біологом і набула популярності в дослідженнях менеджменту організації, відходячи від традиційного погляду на організації як на механістичні утворення [1]. Таким чином, такі вчені, як Кеннет Боулдінг і Джеймс Е. Розенцвейг, розвинули й застосували системне мислення для вивчення особливостей управління організаціями.

Сьогодні системне мислення є невід'ємною частиною розуміння організаційної поведінки, змін та розвитку. Воно складає основу для розуміння складних взаємодій і взаємозалежностей всередині організацій, допомагаючи менеджерам ефективно керувати та адаптуватися до організаційних викликів [2].

Отже, системний підхід до управління розглядає організацію як систему, або як організоване ціле, що складається з підсистем, об'єднаних у єдину чи впорядковану сукупність. Тому особлива увага приділяється загальній ефективності системи, а не на ефективності будь-якої підсистеми окремо [3].

Системний підхід передбачає, що рішення та дії, прийняті в одній організаційній сфері, мають наслідки для інших. Таким чином, кожна організація має структуру, що передбачає різні відділи. Кожен відділ працює сам по собі, проте він не може працювати абсолютно ізольовано. Виконання різних функцій в тій чи іншій мірі залежить від інших відділів. Наприклад, якщо відділ закупівель не закуповує сировину вчасно, виробничий відділ також не зможе виготовити продукцію вчасно. Отже, тут можна сказати, що кожен відділ працює як підсистема, щоб зробити всю організацію системою[1].

Таким чином, виходячи з вищенаведеного можна виділити ключові поняття системи управління [1, 2, 4]:

1. Підсистеми. Система складається з різних інтегрованих і взаємозалежних частин. Кожна така частина відома як підсистема. Наприклад, певне підприємство може мати декілька відділів, таких як відділ закупівель, відділ виробництва, відділ фінансів, відділ маркетингу, відділ персоналу тощо. Отже, кожен такий відділ являється підсистемою всього підприємства, а саме підприємство є підсистемою галузі в якому воно працює, яка в свою чергу є підсистемою економічної системи певної країни та яка є підсистемою світової економічної системи. Кожна підсистема є частиною іншої підсистеми, і зміна в одній підсистемі призводить до зміни в іншій.

2. Тип системи. Система може бути закритою або відкритою залежно від її взаємодії з навколишнім середовищем. Відкрита система – це система, яка взаємодіє з навколишнім середовищем. Оскільки більшість організацій, компаній чи підприємств певною мірою покладаються на зовнішнє середовище (для закупівлі ресурсів, залучення робочої сили, реалізації власної продукції тощо), переважна більшість є відкритими системами. На відміну від відкритої системи, закрита система – це система, яка майже не взаємодіє із зовнішнім середовищем. Але фактично системи не слід диференціювати як відкриті чи закриті, їх слід диференціювати на основі ступеня відкритості. Оскільки навряд чи існує будь-яка система, на яку б не впливали чинники навколишнього середовища.

3. Синергія. Сукупний результат усієї системи більший, ніж сума результатів її підсистем. В організації, коли різні відділи співпрацюють і взаємодіють, вони стають більш продуктивними, тому їхній загальний результат перевищує суму індивідуального результату, якщо вони працювали б ізольовано.

4. Межа системи. Кожна система має кордон, який відокремлює її від навколишнього середовища. У випадку закритої системи межа є жорсткою. Однак у відкритій системі межі є гнучкими. Організація має межі з багатьма зовнішніми системами, такими як кредитори, постачальники, клієнти, державні установи тощо. Система знаходиться всередині кордону, середовище – за межами.

5. Механізм зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок – це інформація, яку організація отримує від внутрішніх та зовнішніх джерел. Це допомагає оцінити свою ефективність і внести необхідні корективи. Якщо відгук позитивний, тоді менеджер отримує мотивацію, оскільки план, який він ініціював, був успішним, а якщо відгук негативний, він

повинен перевірити, де проблема, які причини та які можливі шляхи її усунення.

Реалізація системного підходу в організаційному управлінні передбачає врахування наступних принципів [3]:

- стратегічне планування – врахування взаємозв'язку різних відділів і функцій під час процесу планування.
- комунікація та співпраця – сприяння комунікації та співпраці між різними частинами організації.
- оцінка продуктивності – розуміння того, як продуктивність одного відділу чи команди впливає на інші.
- адаптивність – бути відкритим до змін і адаптації на основі зворотного зв'язку та змін середовища.

Загалом, системний підхід в управлінні організацією забезпечує основу для розуміння менеджерами складності організації та дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення.

Дослідження, вплив і проектування систем у цілому називають системним мисленням. Використання системного мислення в бізнесі допомагає менеджерам розпізнавати та враховувати взаємозв'язок організаційних операцій.

Системне мислення використовується в діловому світі, щоб зрозуміти, як різні частини організації (функціональні відділи) працюють разом для досягнення спільної мети. Компанії можуть приймати найкращі рішення та покращувати свою ефективність, розуміючи взаємозв'язок усіх своїх складових. Подібним чином системне мислення використовується в державному управлінні, в галузях соціології, психології та економіки [2].

Отже, системний підхід до управління забезпечує концептуальну основу, а також керівні принципи для створення більш ефективної системи планування, організації, керівництва та контролю. Це змушує менеджера дивитися на організацію як на відкриту адаптивну систему. За своєю суттю системний підхід до управління організацією є філософією, яка визнає тонкощі організаційної динаміки. Він визначає, що успіх залежить не лише від окремих компонентів, а від синергічної взаємодії всередині організації.

1. Systems Approach to Management URL:  
<https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt05/chapter/58/>.

2. System Approach to Management: Definition, Features and Evaluation ULR: <https://www.yourarticlelibrary.com/management/system-approach-to-management-definition-features-and-evaluation/27897>.
3. Systems Theory Of Management ULR: <https://thinkinsights.net/strategy/systems-theory-of-management/>.
4. Systems Approach to Management: Features, Uses, Limitations ULR: <https://getuplearn.com/blog/systems-approach-to-management/>.

# **РОЛЬ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Смолич Дарія Валеріївна, к.е.н., доцент**

**Колос Ігор Тарасович, здобувач**

Луцький національний технічний університет, місто Луцьк

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі управління операціями відіграє вирішальну роль у досягненні успіху організації. Підприємства та організації різних галузей, від невеликих стартапів до транснаціональних корпорацій, постійно прагнуть оптимізувати свою діяльність, упорядкувати процеси та забезпечувати винятковий досвід клієнтів. Крім того, зі стрімкими темпами цифровізації сфера операційного менеджменту зазнає значних трансформацій [1].

Операційний менеджмент бере на себе відповідальність за виробничий процес і забезпечує ефективне виконання кожного кроку для забезпечення максимальної продуктивності. Результатом є високоякісний продукт, що відповідає запитам споживачів [2].

Метою операційного менеджменту є сприяння максимізації ефективності в організації, підвищення продуктивності організації, збільшення прибутку при одночасному скороченні витрат, а також забезпечення виробництва та постачання високоякісних продуктів або послуг, які відповідають потребам споживачів [3].

У своїй основі управління операціями зосереджується на ефективному управлінні ресурсами, такими як матеріали, робоча сила та технології. Це гарантує, що організації можуть задовольняти вимоги клієнтів, а також максимізувати продуктивність і прибутковість.

Операційні менеджери несуть відповідальність за [4]: створення, впровадження та адміністрування ефективних операційних систем, процесів і практик – проектуванням процесів; збалансування ресурсів, доходів і витрат для отримання максимально можливого прибутку; вплив та управління розробкою продуктів і послуг на основі потреб споживачів; нагляд за операційною стратегією організації; впорядкування та оптимізацію робочих процесів виробництва, логістики та управління ланцюгами поставок.

Залежно від розміру та типу організації, управління операціями може здійснюватися окремою особою, групою або цілим операційним підрозділом чи відділом.

Ключові переваги ефективного управління операціями [5]:

1) Якість продукту – якість продукту означає його здатність відповідати або перевершувати очікування споживача. Управління операціями гарантує, що продукти відповідають стандартам якості, і пропонує можливості для визначення областей, де якість можна покращити. Однією з основних функцій управління операціями є надання гарантій того, що продукція розроблена таким чином, щоб бути надійною та довговічною та відповідати очікуванням клієнтів щодо якості.

2) Високий рівень задоволеності споживачів. Операційний менеджмент піклується про створення продуктів і послуг високої якості, чим забезпечує задоволення потреб клієнтів. Коли діяльність підприємства працює безперебійно, це дозволяє вчасно доставляти продукцію споживачеві, здобуваючи його прихильність. Крім того, удосконалення операційних процесів процесів може призвести до скорочення часу виробництва, що дозволить постачати якісну продукцію за короткий проміжок часу. Ці фактори гарантують, що споживачі купуватимуть продукцію знову та що вони цінуватимуть бренд даного виробника над конкурентами.

3) Збільшення рівня доходу. Підвищена якість продукції та задоволення споживачів забезпечують підприємству гарну репутацію в галузі. Ця репутація надалі допоможе залучати більше клієнтів і збільшити свою частку ринку. Крім того, управління операціями включає визначення та оптимізацію процесів, пов'язаних із виробництвом товарів чи послуг. Це може призвести до скорочення витрат через неефективність розробки процесу. Загалом, управління операціями дозволяє продавати більше продуктів і зменшити витрати, що призведе до збільшення доходу, що дозволить продовжити зростання підприємства чи організації.

4) Зменшення відходів. Зменшення відходів є одним із найважливіших завдань операційного менеджменту. Для виявлення та усунення відходів під час виробничих операцій можна використовувати різні методи, такі як стратегії економічного виробництва та планування JIT для управління витратами та запасами. Усунення відходів дозволить збільшити прибуток за рахунок усунення непотрібних витрат і, зрештою, покращити загальний виробничий процес в межах операції.

5) Співпраця. Адекватне впровадження стратегій управління операціями вимагає співпраці між багатьма працівниками на всіх



рівнях організації. Багато бізнес-стратегій, пов'язаних з управлінням операціями, включають конфігурацію ланцюга поставок, продажі та оптимальне використання людських ресурсів. Усі ці рішення будуть корисними, якщо в процес їх прийняття будуть залучатись кілька відділів, щоб переконатися, що всі ці відділи отримують користь від ухвалених рішень. Зокрема, важливо залучити людей, відповідальних за фінанси, до процесу розробки продукту, оскільки це гарантує вибір якісних матеріалів за прийнятною ціною.

Таким чином, роль операційного менеджменту зводиться до досягнення оптимальних результатів при зниженні витрат. Ефективний операційний менеджер розподіляє ресурси для досягнення цілей і відповідності стандартам. З цієї причини більшість компаній мають операційний відділ. Загалом, операційні менеджери керують повсякденною діяльністю своїх компаній. Вони гарантують, що робоча сила виконує повсякденні операції відповідно до політики та стандартів підприємства, а також відповідних законів і правил. До їхніх основних обов'язків входить нагляд за щоденною бізнес-діяльністю, вивчення процесів і підготовка операційних і фінансових звітів. Ефективне управління операціями вимагає цілісного уявлення про бізнес, включаючи розподіл ресурсів, перевірку документації, контроль якості, координацію зусиль, обмін інформацією між відділами та ініціювання відповідних дій, коли це необхідно. Отже, ефективне управління операціями робить бізнес більш конкурентоспроможним і не дозволяє йому витратити час і гроші на діяльність, яка не відповідає стратегічному баченню компанії.

1. A Comprehensive Guide to Operations Management: 10 Key Principles  
URL: <https://emeritus.org/in/learn/what-is-operations-management/>
2. Operations Management: Maximizing Production Efficiency in Any Organization  
URL: <https://www.sweetprocess.com/operations-management/>
3. Operations Management: The Backbone of Business Efficiency  
URL: <https://masterstart.com/blog/business/operations-management-the-backbone-of-business-efficiency/>
4. What is operations management? URL: <https://online.york.ac.uk/what-is-operations-management/>
5. Importance of Effective Operations Management (OM)  
URL: <https://www.planettogether.com/blog/importance-of-effective-operations-management>

## **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Смолич Дарія Валеріївна, к.е.н., доцент**

**Кузнєцова Валентина Вікторівна, здобувач**

Луцький національно-технічний університет, місто Луцьк

Розвиток персоналу на сьогодні є важливою умовою успішної діяльності організації. Прискорення науково-технічного прогресу веде до системної зміни вимог до професійних знань, умінь і навичок персоналу. Через недостатній рівень кваліфікації працівників виникає багато проблем і недоліків в роботі підприємства. Недостатня компетенція персоналу призводить до зниження обсягів виробництва, падіння швидкості роботи, зниження якості продукції, що випускається. Для того, щоб уникнути таких проблем та значно покращити діяльність організації, необхідно вдосконалювати навички працівників, давати їм нові знання, тобто професійно розвивати.

Крім того, слід зауважити, що за останні п'ять років умови ведення господарської діяльності значно ускладнились через карантин, пов'язаний з пандемією Covid-2019, що актуалізував вимоги до цифрових навичок персоналу організацій, здатності працювати віддалено, тощо. Нині в умовах війни також важливим є професійний розвиток працівників, зокрема актуальною нині є перекваліфікація персоналу, здатність працівників бути взаємозамінними.

Персонал – «це найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги має суб'єктивні інтереси, тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити» [1, с. 99].

Розвиток персоналу – це робота з потенціалом працівників, для того, щоб цей процес мав найкращі результати, керівництву компаній потрібно продумувати стратегію розвитку як працівників організації загалом, так і окремого працівника. При цьому, доцільно розвивати не лише професійні навички персоналу, але й особисті якості.

Такі українські вчені, як Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. трактують поняття професійний розвиток як «процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад» [2, с. 101].

Недостатньо стати професіоналом один раз, важливо ним залишатися завжди, саме для цього необхідний безперервний цикл вдосконалення, тобто – постійний професійний розвиток.

Зарубіжні вчені Педлер М., Бургойн Дж. та Бойделл Т. зауважують, що «розвиток персоналу передбачає як структуровані довгострокові заходи, такі як планування кар'єри так і короткострокові заходи – навчальні курси, тренінги та інше» [3].

Професійний розвиток створює можливості для кар'єрного розвитку працівника. Так, відчуваючи перспективу працівник є більш вмотивований, уважніше ставиться до завдань та більше уваги та часу приділяє навчанню, або самонавчанню.

Савченко В. А. під розвитком персоналу розуміє «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури колективу» [4, с. 351].

Професійне навчання може базуватись на вже отриманій професії та покращувати навички і вміння, або бути мало пов'язане з основним видом діяльності, що дає більш різносторонній розвиток та можливості для перекваліфікації.

В цілому, професійний розвиток персоналу – це складний та системний процес, що базується на ефективному використанні потенціалу працівників організації та спрямований на підвищення рівня якості їх професійних знань, умінь і навичок.

Професійне навчання працівників є дуже важливим, як для організації так і для самого працівника. Разом із розвитком працюючого росте його продуктивність та ефективність, що забезпечує зростання прибутків та досягнення цілей підприємства.

Професійне навчання складний процес, що супроводжує працівника впродовж його роботи на підприємстві і починається він з

первинної професійної підготовки. Цей етап навчання забезпечує мінімальну кількість знань, що необхідні для початку роботи. Перепідготовка кадрів підприємства – це професійно-технічне навчання, що дає змогу оволодіти іншою професією, з метою розширення профілю професійної діяльності працюючого.

Підвищення кваліфікації працівника спрямоване на поглиблення знань, вмінь та навичок, таке навчання дає змогу працівникові виконувати додаткові чи більш складні завдання чи брати на себе більше відповідальності для подальшого кар'єрного розвитку.

Для того щоб забезпечити якісний професійний розвиток працівників потрібно приділити увагу процесу управління професійним розвитком кадрів організації. Його можна поділити на два рівні: організаційний та особистісний. Перший відповідає за розробку стратегії та реалізацію процесу навчання, оцінювання роботи персоналу, системи заміщення працівників та створення керівного резерву, для досягнення запланованих показників професійних компетенцій.

Процес управління професійним розвитком працівників на особистісному рівні включає в себе розвиток особистості працівника. Цей процес забезпечує позитивний мікроклімат в колективі, покращує здатність персоналу до комунікацій та сприяє роботі в групах.

Управління професійним розвитком слід розглянути крізь призму реалізації управлінських функцій: планування, організація, мотивація, контроль.

Функція планування. План професійного розвитку передбачає документацію необхідних навичок і компетенцій, а також цілей, яких співробітник повинен досягти. Він створюється менеджером, який тісно співпрацює з працівниками, з метою визначення необхідних навичок та ресурсів для підтримки кваліфікації співробітника та бізнес-потреб організації.

Функція організації передбачає структурування та координацію ресурсів і заходів, необхідних для виконання плану професійного розвитку. Вона включає: розподіл ресурсів: бюджет професійного розвитку; розробка та вибір відповідних методів навчання та механізмів надання (семінари, платформи електронного навчання тощо); визначення спеціалістів, які будуть проводити навчальні заняття; координація навчальних заходів та забезпечення доступу співробітників до необхідних ресурсів і часу для участі; створення

систем для відстеження та документування рівня залучення співробітників, прогресу та завершення професійного розвитку.

Функція мотивація. Дана функція включає надихання, заохочування та підтримку працівників протягом усього процесу професійного розвитку:

- аргументування важливості професійного розвитку та його узгодження з індивідуальними та організаційними цілями;
- заохочення співробітників до активної участі у можливостях розвитку, зокрема надання працівникам автономії у виборі напрямів розвитку, які їх цікавлять і найкраще відповідають їхнім цілям;
- наставництво і підтримка кадрів у міру їх просування на шляху розвитку;
- визнання та нагородження працівників, які демонструють чудові результати у своєму професійному зростанні;
- розвиток культури постійного навчання та вдосконалення шляхом заохочення обміну знаннями та співпраці між працівниками.

Функція контролю передбачає моніторинг та оцінку ефективності ініціатив професійного розвитку працівників організації, щоб переконатися, що вони досягають бажаних результатів.

Отже, в умовах сучасних ринкових відносин, професійний розвиток працівників є запорукою успіху організації. Керівники організацій, які приділяють увагу та виділяють фінансові можливості для розвитку свого персоналу, забезпечують їх здатність бути не лише висококваліфікованими спеціалістами, а й бути легко взаємозамінними та такими, що здатні виконувати якомога більше функцій та завдань. Такі працівники ефективніше адаптуються до зміни ситуації, як на ринку так і в середині організації, швидше реагують на появу загроз чи можливостей, а також краще розуміють свою роботу, проявляють креативність та інноваційність в її виконанні.

1. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. *Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління* № 2, 2013.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2006.
3. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. *The learning Company: 2nd end.* – Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002.

## **ОГЛЯД ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: «ВАМВООHR» І «ЛЮДИ ЗОХО»**

**Стискун Діана**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

У сучасному бізнес-середовищі програмне забезпечення для управління персоналом стає все більш важливим для організацій у різних сферах діяльності. У цьому дослідженні розглядаються та порівнюються два відомі програмні продукти для управління персоналом: «VambooHR» і «Люди Зохо».

VambooHR і Люди Зохо будуть розглянуті з метою визначення їхньої функціональності, сильних та слабких сторін, а також для порівняння їхньої ефективності у досягненні HR-цілей організації.

Спочатку розглянемо функціональність кожного програмного продукту, включаючи управління персоналом, облік співробітників, спільну роботу та звітність. Потім дослідимо плюси й мінуси кожної програми, простоту їх використання і вартість для компанії. Також проаналізуємо вплив обраного програмного забезпечення на ефективність роботи з персоналом і те, як воно сприяє покращенню робочого процесу.

Отож, почнемо з аналізу функціональності програм.

«Люди Зохо» – це корисний інструмент для управління людськими ресурсами. Він включає такі основні функції, як управління контактними даними й історією змін співробітників. Крім того програма містить інструменти для ефективної співпраці в командах і організаціях. Вона також дозволяє відстежувати робочий час, відпустки та відвідуваність співробітників, забезпечуючи необхідний рівень контролю.

Що стосується звітності, «Люди Зохо» може генерувати різні типи звітів, включаючи фінансові й аналітичні звіти, які можуть допомогти в різних аспектах управління персоналом [2].

«VambooHR» пропонує розширені функції управління персоналом. Вона має розширені функції, такі як структура заробітної плати, відпустки, навчання та розвиток співробітників. Програма також спеціалізується на обліку співробітників, включаючи інтеграцію з фінансовими системами, що полегшує ці процеси для компаній.

З точки зору співпраці, «BambooHR» має обмежену функціональність, порівняно з «Люди Зохо», оскільки зосереджується насамперед на кадрових аспектах бізнесу. Однак це ефективне рішення для тих, хто віддає перевагу ретельному обліку та розширеним функціям управління ресурсами підприємства [1].

Далі проаналізуємо сильні та слабкі сторони кожного виду програмного забезпечення для управління персоналом.

*Люди Зохо.*

Сильні сторони:

– широкий функціонал: додаток надає багато інструментів для управління персоналом, включаючи управління інформацією про співробітників, системи нарахування заробітної плати, навчання та розвитку;

– спільна робота: платформа надає інструменти для співпраці та комунікації всередині команд, допомагаючи покращити командну роботу;

– звітність: «Люди Зохо» дозволяє створювати різні типи звітів, включаючи фінансові, аналітичні звіти та звіти про роботу співробітників.

Слабкі сторони:

– складність: інтерфейс і конфігурація можуть здатися складними новим користувачам, і може знадобитися деякий час, щоб звикнути до них;

– вартість: вартість використання «Люди Зохо» може бути дорогою для менших компаній, особливо якщо вони використовують багато її функцій.

Простота використання:

– інтерфейс був ретельно розроблений і є інтуїтивно зрозумілим для багатьох користувачів, але деякі розділи можуть зайняти багато часу, щоб розібратися з ними.

Вартість для компанії:

– вартість використання програми «Люди Зохо» зазвичай залежить від обраного тарифного плану, кількості користувачів і потреб компанії та варіюється від безкоштовних планів до платних опцій [2].

*BambooHR.*

Сильні сторони:

- спеціалізація на управлінні персоналом: «VambooHR» зосереджена на управлінні персоналом і пропонує розширені можливості для управління співробітниками;
- легкість використання: інтерфейс і навігація добре розроблені та спрощують процеси управління персоналом;
- звітність: програма спеціалізується на звітності, пов'язаній із управлінням персоналом і дозволяє створювати різні види звітів.

Слабкі сторони:

- обмежена спільна робота: застосунок фокусується переважно на управлінні персоналом і має обмежені можливості для спільної роботи та комунікації;
- обмежена функціональність, не пов'язана з управлінням персоналу: деякі загальні бізнес-процеси можуть вимагати додаткових інтеграцій для повноцінного вирішення.

Простота використання:

- «VambooHR» відома своєю легкістю використання, що робить її привабливою для користувачів з різними рівнями навичок і досвіду в ІТ.

Вартість для компанії:

- вартість також залежить від обраного плану, обсягу користувачів і специфічних потреб компанії. Прозорі тарифи сприяють легкому плануванню фінансових витрат [1].

Отже, порівняння програм для управління персоналом «Люди Зохо» та «VambooHR» демонструє, що кожна програма має свої сильні та слабкі сторони, простоту використання та вплив на вартість для компаній. Вибір між ними залежить від конкретних потреб і контексту організації.

«Люди Зохо» вражає своїм широким функціоналом, можливістю спільної роботи та звітності. Проте вона може виявитися складною для деяких користувачів і вимагає уваги до витрат на вартість використання.

«VambooHR» спеціалізується на управлінні персоналом і славиться своєю легкістю використання та звітністю. Проте вона може бути обмеженою в аспекті спільної роботи та може вимагати додаткових інтеграцій для загальних бізнес-процесів.

Далі перейдемо до аналізу впливу обраної програми для управління персоналом на ефективність роботи з персоналом та її внесок у поліпшення робочих процесів в організації.



«Люди Зохо» відома своїми ефективними інструментами для управління підбором та утриманням персоналу. Програмне забезпечення полегшує наймання й утримання працівників, дозволяючи створювати детальні профілі працівників, включаючи навички, досвід і заробітну плату. Крім того, ця програма надає інструменти для навчання та розвитку співробітників, ефективного управління відпустками й точного відстеження відсутності на робочому місці. Вона також має можливість зберігати важливі документи співробітників, що робить її комплексним рішенням для бізнесу [2].

«VambooHR» спеціалізується на вдосконаленому управлінні персоналом і пропонує розширені функції для ефективного підбору й утримання персоналу. Зокрема, вона веде детальний облік вакансій, кандидатів і співбесід, спрощуючи процес підбору персоналу. Програма надає інструменти для створення та відстеження навчальних курсів і програм для підтримки розвитку співробітників. Управління відпустками та неявками на роботу також є зручним, а акцент на архівуванні даних робить ефективним інструментом для документування та зберігання важливої інформації про людські ресурси компанії [1].

Отже, обидві програми «Люди Зохо» та «VambooHR» мають свої сильні та слабкі сторони, важливі для покращення ефективності управління персоналом. «Люди Зохо» вражає широкою функціональністю в управлінні інформацією про співробітників, навчанні та розвитку, але може виглядати складно для новачків і потребує додаткових витрат. З іншого боку, «VambooHR» відома своєю легкістю використання, зосереджуючись на управлінні персоналом, наймі, тренуваннях і відпустках, але може бути обмеженою в аспекті спільної роботи. При виборі між ними важливо враховувати конкретні потреби та контекст компанії, визначаючи, яка програма найкраще підходить для досягнення стратегічних цілей у сфері управління персоналом.

1. VambooHR [Електронний ресурс]. URL: <https://www.bamboohr.com/d3/>

2. Люди Зохо [Електронний ресурс]. URL: <https://www.zoho.com/people/human-resource-management-system.html>

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Андрій Табачук**

**Науковий керівник:**

**к.е.н., доц. Левицький Віктор Володимирович**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У загальному розумінні, планування – це процес перетворення стратегії підприємства на конкретні дії для досягнення стратегічних цілей і завдань. В цей процес входять етапи виявлення перспектив впливу зовнішнього середовища підприємства, формування мети і його стратегії на певний період, визначення конкретних завдань, ресурсів, строків і послідовності дій для реалізації цих дій.

Для впровадження планування на підприємстві використовуються різноманітні методи, такі як нормативне планування, техніко-економічний розрахунок, балансування, програмно-цільовий підхід, мережеве планування, бюджетування, індикативне планування, моделювання та експертна оцінка. Ефективність планування може залежати від комбінації цих методів в залежності від тривалості планових періодів, поставлених завдань, рівня досвіду та кваліфікації працівників та інших факторів.

Важливо пам'ятати, що планування операційної діяльності стає постійним та незупинним процесом, який враховує зміни в оточуючому середовищі, потреби в ресурсах, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також стимулює активність працівників. Пришвидшення темпів змін в економічному, соціальному та технологічному середовищі вимагає уважного аналізу та адаптації планів, а також покращення навичок та компетентностей, які допомагають підприємству забезпечувати конкурентні переваги [2].

Планування операційної діяльності є ключовим елементом успішного управління будь-якою організацією, оскільки дозволяє визначити цілі, ресурси та стратегії, необхідні для досягнення результатів. Ефективне планування сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат і максимізації продуктивності, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

В цілому, дана система планів забезпечує комплексний підхід до управління організацією на усіх рівнях діяльності, від стратегічного до операційного, а тому прогнозування – це безперервний процес у діяльності підприємства. Роль прогнозу в цьому процесі така:

- визначає межі планування;
- відзначає ті можливості в розвитку об'єкта, які, якщо це доцільно, можуть бути реалізовані через план;
- забезпечує розробку вихідних показників для складання плану;
- є свого роду сигналом, що попереджає того, хто ухвалює рішення щодо можливості в майбутньому продовжувати свою діяльність.

Прогнози повинні випереджати планам, містити оцінку ходу, наслідків виконання або невиконання планів.

Загальні риси прогнозування й планування:

1) єдина мета – одержання інформації про майбутній стан об'єкта управління;

2) урахування вимог економічних законів;

3) урахування чинника невизначеності.

Розходження між прогнозуванням та плануванням:

1) у процесі прогнозування визначається набір квазіоптимальних рішень, а в процесі розробки плану вибирається одне оптимальне й намічаються заходи щодо його виконання;

2) тимчасові межі: глибина прогнозування теоретично не обмежена, а планування – обмежена;

3) широта охоплення: завдання прогнозування найбільш глобальні;

4) використовувані методи: у прогнозуванні – імовірнісні методи, у плануванні – методи теорії прийняття рішень [1].

Виходячи з ознаки прогнозування, за рівнем глибини досліджуваної проблеми виокремлюють такі види прогнозів на підприємстві:

– функціональні (відповідно до функціонального призначення);

– структурні (відповідно до окремої проблеми, завдання);

– параметричні (за конкретним параметром розвитку);

– комплексні (прогноз, який поєднує комплекс завдань).

Наступною ознакою класифікації прогнозів на підприємстві є їхні види за типом використовуваної інформації. Відповідно можна виділити:

- економіко-математичні прогнози (базуються на використанні статистичних та звітних даних та математичних методах визначення залежностей між показниками, побудови відповідних тенденцій);
- експертні прогнози (базуються на основі звітних даних, основних параметрах діяльності підприємства та інтуїтивному відчутті тенденцій);
- функціонально-логічні прогнози (базуються на основі логіки розвитку подальших подій);
- структурні прогнози (на основі прогнозів за окремими параметрами);
- прогнози за аналогією (або за тим сценарієм, який може бути аналогічним до попереднього);
- комплексні прогнози (поєднують різні види та методи)[3].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що планування та прогнозування операційної діяльності підприємства – це процеси, спрямовані на визначення мети, стратегії та конкретних дій для оптимального використання ресурсів, досягнення цілей і забезпечення стабільності. Вони включають стратегічне планування для визначення загальної стратегії, тактичне планування для визначення конкретних завдань і операційне планування для короткострокових дій. Прогнозування враховує аналіз минулих даних та змін в зовнішньому середовищі для передбачення майбутніх результатів та надає інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

1. Конспект лекцій з дисципліни «Прогнозування» (для студентів 3 курсу денної і 4 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності ЕП). Світлична Т.І., Дріль Н.В. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х: ХНАМГ, 2010. 112 с.

2. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf)

3. Юдіна С. В., Злобіна К. С., Нестеренко С. В. Роль економічних прогнозів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33, частина 2. С. 134-138.

## **РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Тендюк Алла, Вуйко Уляна**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

У сучасних умовах ведення господарської діяльності динаміка змін ринкового середовища та рівень конкуренції є надзвичайно високими, а відповідно формування ефективних управлінських команд - є запорукою успіху. Існуючі бізнес-моделі на сьогодні потребують таких підходів до управління, які здатні забезпечити швидкість реакції на політико-правові, технологічні, кон'юнктурні, соціальні виклики. Глобалізаційні процеси та поява можливостей виходу на нові ринки, цифрова трансформація бізнес процесів, потребують адекватної реакції з боку менеджменту та відповідної поведінки персоналу підприємства. Відповідно, саме персонал, який працює як єдина команда, стає ключовим чинником, здатним давати швидкі та ефективні відповіді на виклики, що виникають. В цих умовах, пошук ефективних інструментів, орієнтованих на забезпечення розвитку ключових компетенції персоналу, формування ефективної команди, яка спільно працюватиме на загальний результат, є надзвичайно актуальним та перспективним завданням, розв'язання якого здатне забезпечити перспективи розвитку та конкурентоспроможність будь - якого підприємства.

Командоутворення або командний менеджмент є одним із управлінських підходів, які орієнтовані на зосередженні фокусу уваги на забезпеченні досягнення цілей підприємства, як спільного результату колективу, при цьому гармонізуючи їх з особистими цілями кожного працівника. Ефект синергії, який досягається при такому підході, дозволяє максимізувати як індивідуальні, так і колективні результати, а відповідно, забезпечити результативність та якість роботи персоналу, досягнення цілей організації. Саме командний підхід до управління підприємствами, на сьогодні є одним із найбільш актуальних, та таких, що дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Основою командного менеджменту є поняття «команда». У науковій літературі зустрічається досить багато понять, які за своєю сутністю означають певне об'єднання індивідів: група, команда, колектив, спільнота. За своїм змістовним наповненням, найбільш близьким до поняття «команда» є поняття «група», відповідно

доцільно з'ясувати подібність та відмінність зазначених понять. Основні їх відмінності наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. Відмінності поняття «група» та «команда»

Критерії	Визначальні ознаки поняття «група»	Визначальні ознаки поняття «команда»
1	2	3
<b>Цілі діяльності</b>		
Наявність цілей	спільна ціль відсутня, є сукупність індивідуальних цілей співробітників	спільні цілі, які самостійно визначені членами команди, або з допомогою сторонніх осіб, але визнаються усіма її членами
Сприйняття цілей членами команди	прийняття цілей носить формальний характер	повне усвідомлення та сприйняття спільних цілей, в тому числі на емоційному рівні
Узгодженість цілей	мета та інтереси групи та окремих індивідів роз'єднані, не узгоджені	спільна мета та цілі діяльності взаємоузгоджені з цілями, потребами та інтересами членів команди
<b>Особливості взаємодії</b>		
Спосіб встановлення взаємозв'язків	способи взаємодії та її принципи здебільшого встановлюються зі сторони (до прикладу, керівниками вищого рівня управління)	члени команди самостійно налагоджують взаємодію, спільно визначають її особливості та принципи орієнтовані на взаємопідтримку та взаємодію з лідером
Спосіб підтримки взаємодії	регулюється зовні спеціальними санкціями	наявність внутрішньої мотивації
Тип взаємин	формально-функціональна взаємодія	підтримка партнерських взаємовідносин членів команди, наявність принципів орієнтованих на створення умов для реалізації цілей та інтересів членів команди
<b>Особливості рольової структури</b>		
Спосіб встановлення	Ролі розподілені зовнішніми	Рольова структура формується зсередини, на основі сформованої мети, інтересів, потреб, цілей, сильних та слабких сторін її членів
Узгодженість ролей	узгодження ролей носить формальний характер	відбувається взаємне узгодження та гармонійне поєднання ролей, їх взаємодоповнення

1	2	3
Наявність ієрархії	Ієрархія має яскраво виражений характер	Ієрархічний розповід ролей або повністю відсутній або носить слабо виражений характер
Наявність лідера	лідер відсутній, функції керівника - формально-адміністративні	Роль лідера та керівника збігається
Бар'єри для входження у групу нових членів	бар'єри входження нових членів у групу є не значними, входження носить переважно формальний, примусовий характер, очікування членів групи не враховуються	існують значні бар'єри для входження нових членів до команди, обмежений характер входження нових учасників пов'язаний зі співставленням з цілями, інтересами, очікуванням та потребами команди, принципам взаємодії між її членами в команді

Примітка. Узагальнено авторами на основі [1]

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що група це – «...будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи» [1]. Поряд із цим, командою є група людей, учасники якої взаємно впливають один на одного, об'єднані спільною метою, мають спільні цілі, та діяльність якої характеризується ефектом синергії.

Тоді як команда, це – «...автономний самокерований колектив професіоналів, який розділяє цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, має взаємодоповнюючі навички; приймає на себе відповідальність за кінцеві результати, здатний змінювати функціонально рольову співвіднесеність; має взаємовідзначаючу приналежність до даного соціуму» [2, с. 27].

На основі визначених відмінностей понять «група» та «команда», визначимо переваги, які отримує підприємство при впровадженні командоутворення:

1. Командоутворення збільшує рівень залученості співробітників до управлінських процесів на підприємстві, що передусім відбувається завдяки самоорганізованості, самокерованості, партнерським відносинам, взаємовигідній, ефективній та гармонійній співпраці, взаємному контролю, якісній взаємодії, взаємодопомозі, взаємозамінності, що базується на наявності спільних мети, цілей, цінностей та принципів, колективній відповідальності, згуртованості команди, наявності лідера та лідерських якостей у кожного із членів команди.

2. Згуртованість, спільність та гармонійність взаємовідносин всередині команди позитивно впливають на продуктивність праці, що в кінцевому підсумку приводить до зростання результативності, ефективності діяльності та якості роботи.

3. Командна робота сприяє особистісному та кваліфікаційному зростанню кожного члена команди, що формується як за рахунок взаємозамінності учасників та їх функцій, командних ролей, так і за рахунок спільності цілей, інтересів та цінностей кожного учасника, єдності їх напрямку дій та внутрішнім прагненням виправдати покладені на них очікування. того, що від учасників вимагається використання безлічі трудових навичок, а не тільки вміння виконувати одну або дві функції.

4. Командоутворення сприяє зростанню залученості, відданості та прихильності учасників команди, що досягається передусім за рахунок децентралізації прийняття рішень. Прийняття управлінських рішень відбувається в атмосфері довіри, до нього стають залученими усі учасники команди. Це створює відчуття усвідомленості відповідальності за прийняття рішень усіма учасниками, а у випадку відсутності консенсусу - перекладання відповідальності за остаточне рішення на керівника. Таким чином, інструментом прийняття управлінських рішень стає діалог, метою команди - спільний результат роботи, мотивацією – високий рівень залученості, лояльності та участі.

5. Командний менеджмент сприяє формуванню у учасників команди відчуття «єдиної сім'ї», коли наявні спільні цілі, цінності, чітко розподілені ролі і задачі, і вони повністю поділяються учасниками команди.

Таким чином, впровадження командного менеджменту дозволяє підвищувати ефективність діяльності персоналу підприємства, оптимізувати досягнення його цілей та результатів.

1. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

2. Аблязов Р.А., Пазурець Г.І, Чудаєва І.Б. Командний менеджмент: Навч. посіб. Київ.: «Видавничий дім «Професіонал»», 2008. 352 с.



## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Терпіль Діана** – здобувачка вищої освіти

*Науковий керівник:* к.е.н., доцент кафедри менеджменту **Буняк Надія**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

У сучасних умовах господарювання використання інструментів антикризового управління є невід'ємною частиною ефективного функціонування підприємства. Оскільки безліч з них щорічно закривається через неспроможність адаптуватися до змін в умовах невизначеності та нестабільності. Менеджмент підприємств повинен розуміти, що успішне антикризове управління потребує не лише розробки ефективної стратегії розвитку, але й здатності ефективно реагувати на кризові ситуації, зберігаючи цілісність та дотримуючись встановлених цілей. Особливу увагу варто приділяти інноваціям як ключовому інструменту подолання кризових явищ в діяльності, забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності у змінному бізнес-середовищі.

Загалом антикризове управління підприємством передбачає запобігання або пом'якшення кризової ситуації у його виробничо-господарській діяльності; сприяє функціонуванню в умовах кризи, дозволяє провадити діяльність в режимі виживання й виходити з кризового стану з мінімальними втратами [1, с. 16].

Ефективне антикризове управління вимагає інтеграції із системою стратегічного управління підприємством, що означає досягнення ключових довгострокових цілей системи в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі [2]. Основною його метою є мінімізація негативних наслідків кризової ситуації та забезпечення стійкості бізнесу.

Антикризове управління передбачає аналіз поточної ситуації, розробку стратегій виходу з кризи, ефективне використання ресурсів та взаємодію зі зацікавленими сторонами. Важливою частиною цього процесу є прийняття швидких та обґрунтованих рішень для збереження стабільності та відновлення діяльності підприємства.

Одним із найбільш дієвих засобів виведення підприємства з кризи й водночас таким, що пов'язаний з високим рівнем ризику є інноваційна діяльність, яка передбачає впровадження у практику його діяльності новітніх ідей, технологій, методів управління тощо.

Розроблення та впровадження інновацій в умовах кризи є необхідністю для підприємств. Однією з ключових причин, що зумовлює потребу в них, є тиск зовнішнього середовища (посилення конкуренції, зміна поведінки споживачів, вплив світових тенденцій розвитку нових технологій тощо).

У сучасних реаліях найбільш вагомими в забезпеченні ефективності антикризового управління є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації. Водночас варто враховувати той факт, що інновації потребують залучення значних ресурсів, які в умовах кризи є обмеженими, а тому необґрунтовані нововведення самі можуть бути джерелом виникнення кризових явищ в діяльності підприємства.

На нашу думку, у контексті забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища інновації насамперед необхідно впроваджувати з метою:

- забезпечення ефективного управління ризиками;
- підтримки конкурентоспроможності;
- створення нових можливостей розвитку;
- залучення нових споживачів.

Водночас ефективне управління ризиками передбачає впровадження інновацій шляхом розробки нових продуктів чи послуг (модифікації існуючих); використання нових технологій; оптимізації бізнес-процесів.

Підтримка конкурентоспроможності в умовах кризи, передбачає швидке реагування на зростання конкуренції на ринку. Використання інновацій допоможе підприємству залишитися «на плаву», здобути нові конкурентні переваги та виділитись серед інших підприємств.

Створення нових можливостей важлива складова антикризового управління. Передбачає пошук нових можливостей розвитку. Застосування інновацій з цією метою дозволяють підприємствам переглядати свою стратегію та адаптувати її до нових реалій та вимог ринку.

Залучення нових споживачів під час кризи може викликати труднощі. Тому, що у цей період вони стають більш вибірковими та обережними. В умовах зниження споживчого попиту, антикризове управління повинне передбачати забезпечення якості та цінності продукту чи послуги для клієнтів.

Різні види інновацій можуть по-різному впливати на вихід підприємства з кризи:

- реструктуризація (передбачає швидке пристосування до змін, забезпечуючи гнучкість на кризову ситуацію);
- проведення аналітики та моніторингу з використанням інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (аналітика передбачає оперативне реагування на зміни та уникання негативних наслідків, тоді як моніторинг орієнтований на зменшення витрат та вчасне виявлення кризових ситуацій);
- впровадження концепції «збереження шляхом розвитку» (інновація виступає як умова для змін та розвитку підприємства, набуття нових конкурентних переваг) [3, с. 113].

Загалом використання різних видів інновацій може допомогти керівництву підприємства в розв'язанні різних проблем, що виникають в умовах кризи. Водночас важливо враховувати наявні фінансові та технологічні можливості, а також запити споживачів.

Основними перевагами впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління є: нарощення конкурентних переваг на ринку, зміцнення конкурентної позиції; підвищення ефективності використання наявних ресурсів; оптимізація товарного асортименту та номенклатури, поліпшення якості продукції; покращення іміджу підприємства в очах споживачів та інвесторів; підвищення адаптивності до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Отже, у сучасних умовах провадження діяльності антикризове управління є важливою складовою ефективного функціонування підприємства. Ми вважаємо, що успішне управління в умовах кризи повинне передбачати не лише розробку стратегії розвитку, але й активне використання інновацій.

1. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
2. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
3. Антоненко Е. В., Гарафонов О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 110-116.

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Терпіль Д. Ю. – здобувач освіти

*Науковий керівник:* Ющишина Л. О. – к. е. н., доцент кафедри  
менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Сьогодні в умовах бізнес-середовища, що характеризується нестабільністю, високим рівнем конкуренції та швидкими змінами на ринку, прийняття ефективних управлінських рішень стає викликом для функціонування та розвитку підприємства. Для досягнення цілей організації чи вирішення кризових ситуацій, що виникають перед менеджерами, необхідно використовувати різноманітні методи та підходи до процесу прийняття рішень.

Існують декілька підходів до трактування поняття «управлінські рішення». Так, Петруня Ю. Є. трактує управлінське рішення як вибір суб'єктом (органом) управління способу дій, що спрямовані на розв'язання конкретної проблеми управління, яка виникла. Основною метою управлінського рішення він виокремлює забезпечення координуючого впливу на об'єкт (систему) управління для досягнення поставлених цілей організації [1]. Жовковська Т. Т. визначає прийняття рішення, як вольовий акт керівника, спрямований на розв'язання проблеми, що передбачає ряд альтернатив. Вибір варіанта дій розглядається як процес, а шляхи розв'язання проблеми як результати [2, с. 147]. Олійниченко О. М. розглядає процес прийняття рішень менеджерами як творчий підхід. Адже кожна проблема потребує індивідуального підходу до її вирішення. Не існує стандартних чи установлених принципів способів вирішення проблем. Процес пошуку всіх можливих альтернатив підтверджують творчість підходу до прийняття управлінських рішень на підприємстві [3, с. 80].

Проаналізувавши твердження науковців, ми визначили, що управлінські рішення – це активний та творчий процес, що потребує вибір керуючим органом з усіх можливих альтернатив, найкращу, з метою ефективного розв'язання проблеми, що виникла в організації. Такий підхід створює сприятливі умови для підприємства адаптуватися до змін та вимог ринку.

Для того, щоб прийняти ефективне управлінське рішення, менеджер повинен враховувати різноманітні аспекти та фактори, а

саме: походження проблеми; ступінь ризику; терміни розв'язання проблеми; особисті та професійні якості; аналіз альтернативні варіанти розв'язання проблеми та можливі ризику.

У сучасному бізнес-середовищі висококваліфіковані менеджери повинні володіти різноманітними *hard skills* і *soft skills*, для забезпечення стабільного функціонування, розвитку конкурентоспроможності та підприємства.

Керівники підприємств використовують різноманітні методи прийняття рішень, що залежать від проблемної ситуації, наявних ресурсів, діяльності підприємства тощо.

Сьогодні відносно поширеним є метод CANVAS (Канвас бізнес-моделі). Зазвичай, його використовують підприємства на початку своєї діяльності, розробки стартапів чи вдосконалення бізнес-процесів у існуючій організації. Вагомою перевагою даного використання методу є легкість у підготовці підприємцями та зрозумілою для інвесторів.

Керівники виробничих підприємств чи логістичних систем використовують методи математичного програмування при прийнятті управлінських рішень. Цей метод допомагає, точно та систематично вирішувати складні завдання, за допомогою оптимізації функцій відповідно до заданих обмежень [1].

Найкраще застосовувати метод теорії ігор у ситуаціях, де є висока конкуренція. Метою є визначення оптимальної стратегії для кожного учасника. Результатом використання для кожної сторони є тільки три варіанти, а саме: виграш, програш, нічия (у випадках коли жодне підприємство не отримало конкурентної переваги) [4].

Широко використовується серед керівників підприємств метод «дерево рішень». Передбачає, графічне відображення альтернативних варіантів пов'язаних з умовами зовнішнього середовища, можливі стратегії і наслідки. Цей метод дозволяє менеджеру чітко виділити взаємодію між поточними варіантами рішень, невизначеними подіями та можливими майбутніми виборами, а також їхніми можливими результатами. Відображення цих елементів допомагає керівникам зробити більш обґрунтовані та зважені рішення, враховуючи всі можливі сценарії розвитку подій.

Окрім зазначених у сучасному менеджменті використовуються й інші методи прийняття управлінських рішень, зокрема: розробка сценаріїв – створення різних сценаріїв розвитку ситуації, що дозволяє

менеджерам аналізувати ризики, передбачати можливі наслідки рішень та реагувати на них; групове прийняття рішень – використання методів колективного обговорення та консенсусу, що дозволяє залучити різні точки зору і забезпечити більш об'єктивне та розумне прийняття рішення; стратегічне планування – розробка довгострокових стратегій та планів дії, що дозволяє менеджменту керувати розвитком компанії та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі тощо.

Отже, використання різноманітних методів, таких як математичне програмування, теорія ігор, метод «дерево рішень» та інших, вказує на необхідність гнучкості та відкритості до новаторських ідей у процесі управління. Ці методи можуть поєднуватися та доповнювати один одного в залежності від конкретної ситуації та потреб управління. Їх застосування допомагає зробити рішення більш обґрунтованими та ефективними. Ми вважаємо, що врахування цих методів сприятиме більш успішній реалізації управлінських рішень в умовах постійних змін та викликів у бізнес-середовищі.

Прийняття управлінських рішень в сучасному бізнес-середовищі є складним та багатогранним процесом. Сьогодні важливо вміти швидко адаптуватися до змін та приймати рішення на основі актуальної інформації та аналізу. Також необхідно брати до уваги інновації та технологічні зміни, щоб бути конкурентоспроможними на ринку. Сучасний менеджмент вимагає від керівників не лише вміння реагувати на виклики, але й творчо підходити до процесу прийняття рішень для досягнення довгострокового успіху підприємства.

1. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: ЦУЛ, 2016. 216 с.
2. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. Вип. 19(1). С. 146-151.
3. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
4. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.

UPL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>

## КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ

Топчій Вячеслав

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Забезпечення економічної та соціальної взаємодії суб'єктів господарської діяльності регіону досягається утворенням кластерів, які, діючи на принципах інтеграції ресурсів та координації бізнес-процесів, підвищують конкурентоспроможність території та окремих її галузей. Туристичні кластери забезпечують формування туристичного продукту території, спільно використовуючи рекреаційні та туристичні ресурси, а також інфраструктуру пов'язану із наданням туристичних послуг.

Туристичний кластер розглядається як система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових і додаткових послуг з приводу створення «основного продукту» кластера – туристичного продукту. До туристичних кластерів належать групи, сконцентровані географічно в межах регіону підприємств, які спільно використовують спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці та інші функціональні структури господарства [1].

Вчені розділяють кластери на групи в залежності від ступеня взаємодії учасників, і відповідно результатів їх роботи. Наприклад, М. Енрайт [2] за такою ознакою говорить про робочі кластери, латентні кластери, потенційні кластери. Робочий кластер діє як єдина система, яка має розвинену соціальну інфраструктуру, здатна забезпечити швидкий обмін інноваціями, а отже і динамічне зростання, злагоджену систему виробничого процесу, високий потенціал. Латентний кластер має потенційну можливість для розвитку та перетворення у робочий кластер у разі допомоги з боку органів державної та місцевої влади (затвердження нормативно-правової бази для підтримки кластерних утворень, оптимізації інвестиційного та податкового клімату в регіонах). Потенційний кластер тільки розвивається та, володіючи певними характеристиками робочого кластера, напрацьовує стійкі ділові взаємовідносини між учасниками. Підхід М. Енрайта можна порівняти із життєвим циклом перших кластерних утворень споріднених підприємств певної галузі регіону, виходячи із розуміння того, що нормативно-правова база та ефективні інструменти співпраці напрацьовуються на вимогу ринку,

відповідно: етап народження і розвитку – потенційний, етап зростання – латентний, етап зрілості – робочий.

На практиці [3] структуру туристичного кластера формують: сектор виробництва туристичних послуг; сервісний сектор; допоміжний сектор; сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластера. Учасники туристичного кластера об'єднуються навколо певного виду туризму, внаслідок чого досягається оптимізація використання ресурсів споріднених підприємств, що і забезпечує високий рівень конкурентоспроможності.

В Україні активне використання кластерного підходу в туризмі стало відповіддю на вирішення проблем, притаманних сільській місцевості, та було спрямоване на розвиток сільського зеленого туризму. Сьогодні дослідження визначають, що сформувалися три чільні типи туристичних кластерів, що мають свою смарт-спеціалізацію:

✓ нічліжно-гастрономічний (садибний) кластер – смарт-спеціалізація базується на основі об'єднаної діяльності садиб та закладів нічліжно-гастрономічного типу. Основні послуги – проживання, харчування, дозвілля;

✓ агротуристичний кластер – смарт-спеціалізація, що базується на основі сільськогосподарських підприємств (фермерські, домогосподарства), виробництво продукції яких пов'язане з різноманітними продуктами харчування (тваринництво, садівництво). У цих господарствах рекреаційно-туристичні послуги виступають як додаткові. Проекти кластерів тут зосереджені переважно на розвиток туристичної інфраструктури та обслуговування туристів;

✓ краєзнавчо-екскурсійний кластер – смарт-спеціалізація, який лише починає функціонувати в Україні, пов'язаний із пропозицією туристичного продукту на базі туристичних атракцій регіону. Об'єднує історичні об'єкти, заклади культури, заклади розміщення і репрезентує локальний продукт [3].

Однак, зважаючи на потенціал гастрономічного туризму, доцільним є розвиток саме кластерів гастрономічного туризму. Гастрономічний туризм має всі передумови створення туристичного продукту в кожному регіоні для знайомства з місцевою автентичною кухнею як частиною національної. Світова асоціація гастрономічного туризму доводить, що одна четверта економічної переваги території при виборі пункту подорожі залежить саме від пропонованої їжі. Активна підтримка Всесвітньою туристичною організацією розвитку



гастрономічного та винного туризму у регіонах світу вивела гастрономічний туристичний продукт з ніші, забезпечивши йому провідне місце у структурі пропозиції сучасних дестинацій.

У дослідженні Швейцарського інституту Готтлиба Дуттвайлера (GDI) до чинників успіху для позиціонування національної кухні віднесені: пристрасть нації до їжі; наявність регіональних переваг кухні; автентичність кухні; наявність в регіоні туристських пам'яток; наявність кулінарних традицій; існування національної легенди; користь для здоров'я; наявність асортименту фірмових страв, які формують основу національного кулінарного іміджу [4].

За дослідженнями [2, 4] конкурентні переваги на регіональному рівні, де головну роль відіграють історичні, гастрономічні, географічні, туристичні передумови, має потенційний гастрономічний туристичний кластер Правобережного Полісся. Запит на формування показника туристичних об'єктів у якому включатиме: заклади харчування різних типів, крафтових виробників харчової продукції, промислових виробників харчової продукції, організаторів гастрономічних фестивалів, продовольчі магазини та ринки тощо.

Гастрономічні туристичні кластери дозволять забезпечити обмін інформацією та технологіями на основі практичних кейсів розвитку закладів та виробництв, сформувати нові виробничі ланцюги, підвищити ефективність використання ресурсів, зокрема продуктивність праці, розширить пропозицію гастрономічних турів та підвищить рівень поінформованості потенційного туриста про гастрономічні особливості території, що призведе до зростання економічної привабливості регіону.

1. Янишин Я. С., Брик Г.В. Туристичний кластер як форма розвитку діяльності регіону. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: освітньо-наукові та виробничі засади* : матеріали II міжнарод. наук.-практ. конф., 22-24 листопада 2017 р., Миколаїв : МНАУ, 2017. С. 362-365.
2. Нестерчук І.К. Регіональний туристичний гастрономічний кластер Правобережного Полісся України. *Регіональний туризм: сучасний стан та шляхи оптимізації*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 2 квітня 2021 р. Київ : КРОК, 2021. С.104-106.
3. Зінько Ю., Мальська М. Кластери сільського туризму України і Польщі. *Цілі сталого розвитку третього тисячоліття: виклики для університетів наук про життя* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ НУБіП України, 2018. Т. 1. С. 73–75.
4. Нестерчук І. Методи та інструменти оцінки потенціалу гастрономічного туризму. *Географія і туризм*. 2022. Вип. 66. С.18-28.

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ЕЛЕМЕНТИ, ФУНКЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ**

**Горосян Дмитро**

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк

Висока важливість ризиків в діяльності підприємств будь-якої форми власності в умовах ринкової економіки зумовила необхідність створення на підприємствах системи управління ризиками або ризик-менеджменту. О. О. Сосновська та Л. В. Деденко під ризик-менеджментом пропонують розуміти систему управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків, спрямована на досягнення необхідного балансу між стратегічними можливостями підприємства та рівнем ризику, а також знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до банкрутства підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності [1]. При цьому система ризик-менеджменту є невід'ємною складовою підсистеми менеджменту організації, тому задля забезпечення дієвості та ефективності необхідно забезпечити її інтеграцію в загальну політику та плани роботи.

На думку сучасних дослідників, сутність ризик-менеджменту реалізується через визначення потенційних відхилень від запланованих результатів та в управління цими відхиленнями задля збільшення можливостей підприємства, скорочення можливих негативних наслідків та вдосконалення системи обґрунтування управлінських рішень [2].

В сучасному агресивному бізнес-середовищі, пов'язаному зі значною невизначеністю та численними негативними викликами зовнішнього середовища ефективне управління ризиками передбачає визначення основних перспектив підприємства та виявлення можливостей для вдосконалення його діяльності, та попередження або зменшення ймовірності небажаного перебігу подій [3].

Сучасний процес ризик-менеджменту складається з певних етапів, а саме: 1) аналіз оточення; 2) ідентифікація ризику; 3) аналіз ризику; 4) оптимізація ризику [1].

На етапі аналізу оточення здійснюється збір та обробка інформації щодо структури та властивостей об'єкту ризику, розробка та

обґрунтування стратегічних й тактичних цілей діяльності підприємства в умовах визначеного ризику, а також оцінка стану та перспектив розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі зазвичай мають бути виконані наступні процедури [2]:

- розробка внутрішньої документації ризик-менеджменту;
- вибір організаційної структури управління ризиками;
- формування культури і розробка концепцій ризик-менеджменту.

На етапі ідентифікації ризику основна увага надається впровадженню регулярного моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з виявленням та опрацюванням основних елементів ризиків. Під час ідентифікації ризику оцінюється ймовірність настання ризикових подій, визначення секторів та напрямків діяльності з підвищеним ризиком, а також оцінка [1]:

- можливого ступеню впливу ризику на діяльність підприємства;
- рівня небезпеки;
- можливих наслідків ризику;
- розмірів збитку від настання ризику та документація їх характеристик.

На етапі ідентифікації ризику мають бути виконані наступні процедури:

- виявлення ризиків, що можуть мати вплив на діяльність підприємства;
- впровадження заходів з організації інформаційно-діагностичної підсистеми системи управління ризиками підприємства;
- визначення можливих внутрішніх і зовнішніх ризиків організації та їх документація (створення реєстру ризиків).

На етапі аналізу ризику відбувається аналіз одержаної на попередньому етапі інформації з метою оцінки структури та властивостей об'єкту ризику, визначення основних видів ризику, які мають вплив на конкретний об'єкт ризику та оцінювання можливих наслідків. При цьому, на думку сучасних дослідників, саме глибоке розуміння будь-якого ризику, та об'єктивна обґрунтована оцінка ймовірностей настання його наслідків, а також допустимості тих наслідків для підприємства (визначення допустимого рівня ризику) є

запорукою ефективної діяльності системи ризик-менеджменту на підприємстві [4].

На цьому етапі для забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту реалізуються наступні процедури:

- визначення всіх ризиків підприємства, їх класифікація та категоризація;
- оцінка ризиків та визначення пріоритетів щодо управління ризиками;
- розробка моделей ризиків та оцінка вихідних припущень;
- всебічна оцінка ризиків;
- визначення найбільш ефективного методу оцінки ризиків у визначений період часу на конкретному підприємстві.

На етапі оптимізації ризиків головним завданням є безпосередньо створення механізмів управління ризиками, в тому числі: створення прийнятних механізмів планування та фінансування системи управління ризиками, проведення оцінки загальної ефективності системи ризик-менеджменту, впровадження моніторингу динаміки ризиків, вдосконалення звітності ризик-менеджменту, додаткове навчання персоналу управління ризиками тощо. Результатами цього етапу повинні бути розроблений стратегічний план заходів, що сприяють зниженню економічних втрат і пом'якшенню негативного впливу основних факторів ризику, розроблені ефективні методи та технології щодо нейтралізації можливого негативного впливу, а також розроблені методи та технології, що дозволяють підприємству прийняти ризик, або передати весь ризик або його частину третім особам.

Основними процедурами етапу оптимізації ризиків на момент дослідження вважалися:

- всебічний аналіз можливостей підприємства щодо управління ризиками;
- вибір та обґрунтування основних способів та інструментарію ризик-менеджменту;
- визначення основних методів та розробка конкретних заходів управління ризиками;
- оцінка ефективності системи ризик-менеджменту.

При цьому сутність ризик-менеджменту як економічної категорії розкривається через його основні функції: методичну, аналітичну, регулюючу та функцію контролю.

Методична функція ризик-менеджменту пов'язана зі створенням на підприємстві методичної бази, що поєднає різноманітні методи аналізу та оцінки ризиків, які дозволяють реалізувати ідентифікацію та оцінку ризиків, а також розробити ефективні методи щодо зниження негативних наслідків ризиків. Методична функція ризик-менеджменту реалізується всіх етапах управління ризиками на підприємстві.

Здійснення аналітичної функції ризик-менеджменту найбільш конкретизується на етапі ідентифікації ризиків (через виявлення і порівняння ризиків) та етапі аналізу ризиків (через аналіз та оцінку).

Регулююча функція конкретизується на етапі безпосереднього впливу на ризик через реалізацію безпосередньо процесів управління ризиками, при цьому не тільки після виникнення ризику, але й шляхом прогнозування.

Функція контролю реалізується переважно на заключному етапі управління ризиками через оцінку ефективності системи ризик-менеджменту.

Основою формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві сучасні дослідники вважають дотримання основних принципів ризик-менеджменту, серед яких основними вважають:

- принцип масштабності, який передбачає повне охоплення всіх ризиків, які можуть нести загрозу для підприємства;
- принцип адекватності, який передбачає швидке та з мінімальними витратами реагування на можливі зміни бізнес-середовища підприємства;
- принцип мінімізації сукупних витрат, який передбачає максимально можливе зниження витрат, які підприємство може понести через негативну дію ризиків.

Таким чином, реалізація сутності ризик-менеджменту відбувається через його основні функції (методичну, аналітичну, регулюючу функції та функцію контролю), що знаходяться у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності з основними принципами ризик-менеджменту (принцип масштабності, принцип адекватності, принцип мінімізації сукупних витрат) та здійснюється на певних етапах процесу ризик-менеджменту (етап аналізу оточення, етап ідентифікації ризику, етап аналізу ризику та етап оптимізації ризиків).

1. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в

умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2019. № 1(3). С. 70-79.

3. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 369–383.

4. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52

5. Нескородєв С.М., Грачова О.О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 132–136.

## РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ТРУДОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ ПРАЦІВНИКІВ

Хвалібота Вероніка

Науковий керівник: Черчик Л.М., д. е. н., професор  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

У сучасному світі, охопленому стрімким технологічним прогресом та постійними змінами в суспільстві, регулювання трудової діяльності працівників стає ключовим аспектом організації робочого процесу. Класичні методи контролю та управління працею все частіше поступаються місцем інноваційним підходам, які сприяють підвищенню ефективності, задоволеності працівників та загального результату організації. У цьому контексті, розгляд сучасних методів регулювання трудової діяльності є надзвичайно актуальним завданням, що відкриває можливості для оптимізації робочого процесу та вдосконалення умов для працівників.

Трудові відносини вважаються ключовим аспектом будь-якої економічної системи, оскільки активне економічне населення не може виробляти товари або надавати послуги, не об'єднуючись в організовані групи для спільної праці та взаємного обміну результатами своєї праці. Ці відносини є важливою складовою всієї системи суспільних взаємин і, безперечно, формують основу всієї парадигми соціально-економічного розвитку, оскільки від їх характеру та змісту напряду залежить продуктивність праці, якість життя працівників та соціальний гармонійний стан суспільства [2, с. 7].

На нашу думку, найкращим інструментом підвищення результативності трудової діяльності працівників є мотивація.

Мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління, оскільки досягнення основних цілей великою мірою залежить від спільної праці та згуртованості колективу. Для керівництва підприємства працівники є найціннішим ресурсом, оскільки саме вони можуть постійно удосконалювати свої навички та знання. Грамотне управління персоналом дозволяє постійно покращувати організацію виробництва та збільшувати прибутковість підприємства. Проте, ефективна мотивація персоналу неможлива без застосування сучасних методів і форм матеріального та нематеріального стимулювання [3, с. 106]. Під час аналізу мотивації важливо акцентувати увагу на чинниках, які стимулюють людину до дій та

посилюють її активність. Головні серед них – потреби, інтереси, мотиви та стимули. Потреби є внутрішніми стимулами, які не завжди можна спостерігати чи виміряти, але їх можна вивчити через аналіз поведінки особи. Вони поділяються на фізіологічні (первинні) та психологічні (вторинні), які формуються внаслідок набуття життєвого досвіду. Задоволення потреб можливе за допомогою нагороди, надання особі того, що вона вважає цінним. Проте, термін «цінність» може мати різний зміст для різних людей, що впливає на їх оцінки винагородження. Наприклад, для багатой особи декілька годин відпочинку у колі сім'ї може бути важливішим, ніж грошова винагорода за додаткову роботу [1, с. 377].

Вибір мотиваторів праці є основою управління працею. Мотивація праці пов'язана з природою стимулів до праці. Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» допомагає зрозуміти, як здійснюється спонукання людини до активної праці. Досягнення ефективної діяльності підприємства потребує постійного вдосконалення та розширення інструментарію мотивації його праці. Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства [4, с. 499].

Отже, мотивація персоналу є одним із найважливіших сучасних методів регулювання трудової діяльності працівників. Завдяки правильно побудованій системі мотивації, компанії можуть досягати більшого рівня продуктивності, задоволення працівників та досягати своїх стратегічних цілей.

1. Доц І., Ільницька Я. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник: збірник науково-технічних праць*. 2015. Вип. 15 (5). С. 376–380.
2. Колот А. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2003. 230 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615566.pdf>.
3. Погорелов М., Гордієнко А. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 22 (995). С. 105–109. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3e7b8923-880c-4946-ac9a-809dc0cae5c9/content>.
4. Телишевська Л., Власенко Д. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 498–502.



# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Христюк Олександр**, здобувач вищої освіти

**Буняк Надія**, к.е.н., доцент

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Визначальними тенденціями сучасного етапу розвитку медичної сфери України є посилення автономії державних закладів охорони здоров'я, зміна підходів до їхнього фінансування та управління, а також поява великої кількості приватних медичних закладів, розширення сегменту платних медичних послуг, загострення конкурентної боротьби за пацієнта. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук дієвих інструментів пристосування до нових реалій провадження діяльності, зосередження уваги на стратегічних пріоритетах розвитку, використання принципово нових підходів до клієнтів. Сьогодні важливість управління стратегічним розвитком закладу охорони здоров'я обумовлюється насамперед тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції його керівництва, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних ризикових ситуацій.

Загалом управління стратегічним розвитком закладу охорони здоров'я покликане розширити горизонти передбачення, створити інформаційну базу для розробки управлінських рішень, які найбільш повно враховують зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. При цьому обов'язковим є врахування як рівня наявного стратегічного потенціалу, так і сприйняття колективом та зовнішніми стейкхолдерами системи програмних заходів щодо забезпечення стратегічного розвитку. Важливість стратегічних рішень у закладах охорони здоров'я зумовлена необхідністю не лише активізувати процес стратегічного управління, а й підтримкою всіх осіб, задіяних у їх виконанні [2, с.78].

Управління стратегічним розвитком закладу охорони здоров'я – це динамічний процес, який охоплює такі стадії, як: формування стратегічного бачення закладу охорони здоров'я та його місії, обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку; перетворення стратегічного бачення й місії у вимірні цілі; розробка стратегічних альтернатив та формування стратегії для досягнення визначених цілей; реалізація обраної стратегії; оцінка рівня досягнення

поставлених цілей, визначення нових перспектив розвитку, коригування напрямів, цілей, стратегії чи її реалізації у світлі змін, появи нових можливостей та загроз.

Управління стратегічним розвитком закладу охорони здоров'я передбачає зміну способу мислення менеджерів, прийняття управлінських рішень з урахуванням їхньої альтернативності, варіативності та наявності різних сценаріїв перебігу з метою забезпечення стабільного функціонування в довгостроковій перспективі й досягнення поставлених цілей шляхом ефективного впровадження стратегічних змін та пристосування до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Все це означає: удосконалення процесу надання медичних послуг та підвищення їхньої якості на основі врахування наявного потенціалу, а також ситуації, що склалась на ринку медичних послуг, дій конкурентів, появи інноваційних технологій; розробку кадрової політики з урахуванням набуття ключових компетенцій персоналу та розширення спектру надання платних медичних послуг; спрямування всіх функціональних підрозділів закладу охорони здоров'я на досягнення стратегічних цілей його розвитку.

Управління стратегічним розвитком повинне своєчасно виявляти зміни середовища діяльності й на основі мобілізації фактичних та потенційних стратегічних можливостей закладу охорони здоров'я використовувати їх для забезпечення розвитку. Зробити це можливо тільки при наявності тісного зв'язку між адміністративною, лікувальною, інноваційною, маркетинговою та іншими його функціями.

На нашу думку, в основі управління стратегічним розвитком закладу охорони здоров'я повинні лежати наступні принципи:

- систематичність – управління стратегічним розвитком має відбуватися не як епізодичний процес, який виникає у вигляді реакції на подію, а як регулярна сукупність дій;

- унікальність – кожна ситуація має сприйматися як унікальна й така, що потребує розробки спеціальних підходів та сценаріїв управління;

- адаптивність – здатність управління стратегічним розвитком пристосовуватися до нових умов з найменшими витратами ресурсів;

- паралельність – одночасне управління стратегічним розвитком та одночасна реалізація різних видів стратегічних змін у різних сферах діяльності;

– ефективність – управління стратегічним розвитком має відбуватися таким чином, щоб результати змін якісно та/або кількісно переважали затрати ресурсів на їх реалізацію та впровадження;

– керованість – усі без виключення стратегічні зміни, які відбуваються в закладі охорони здоров'я мають бути об'єктами управлінського впливу;

– досяжність – управління стратегічним розвитком повинне бути побудоване таким чином, щоб поставлені цілі були досяжними.

В умовах реформування методичної сфери України основними напрямками підвищення ефективності управління стратегічним розвитком закладів охорони здоров'я є:

– налагодження активної співпраці зі всіма стейкхолдерами;

– посилення роботи із набуття працівниками адміністрації знань із проєктного менеджменту;

– активізація роботи у боротьбі із емоційним вигоранням та підсиленням мотивації працівників;

– розширення переліку послуг, які надаються на комерційній основі;

– підвищення інтенсивності навчання членів колективу шляхом участі у «Групах рівних», онлайн семінарах, самонавчання тощо;

– розширення співпраці із НСОЗУ поза пакетом первинної медичної допомоги;

– посилення пацієнтоорієнтованості при наданні медичної допомоги.

Кожен заклад охорони здоров'я має застосовувати індивідуальний підхід до вибору інструментів, методів та моделей управління стратегічним розвитком, який враховуватиме його наявний потенціал та стратегічну спрямованість, а також можливості й загрози зовнішнього середовища [1, с.70].

Отже, у теперішніх реаліях ефективна діяльність закладу охорони здоров'я, враховуючи зміни зовнішнього середовища, можлива лише за умов стратегічної орієнтації його діяльності.

1. Буняк Н. М., Вашук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2022. №2(69). С. 67-71.

2. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/14.pdf) (дата звернення: 28.10.2023).

# ВПЛИВ КОМП'ЮТЕРНИХ СТРАТЕГІЙ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ГРИ «ДОТА 2»)

**Черен Ілля Миколайович**

Науковий керівник:

к. е. н., доц. **Левицький Віктор Володимирович**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

Комп'ютерні ігри це невід'ємна частина людської культури в сучасному світі. Раніше вони вважалися лише забавкою для дітей, але з часом, чим більше розросталася ігрова індустрія тим серйозніше починали до них ставитись. У цифровому суспільстві існує безліч жанрів і ще більше ігор, що до них відносяться. Ігри приносять користь не тільки тим, що допомагають розслабитись, весело провести час чи зануритись у цікаву історію, а ще й тим, що вони можуть розвинути у людини певні якості. Кожен жанр допомагає у різній сфері, наприклад: ігри жанру «Shooter» або «Action» розвивають дрібну моторику рук та рефлексі, ігри жанру «Sandbox» розвивають творче мислення та креативність, а «Стратегії» стимулюють до розвитку вміння приймати рішення, планувати подальші кроки та оптимально розпоряджатись наявними ресурсами. Звісно, це не всі можливі навички, яких можуть навчити ігри, насправді їх значно більше та вони можуть допомогти як в повсякденному житті так і в професійному, оскільки при ефективному використанні та чергуванні між виконанням робочих завдань та відпочинком у вигляді ігор на робочому місці соціально-психологічні якості менеджера організації будуть нестандартно удосконаленими й сприятимуть отриманню компанією вищого рівня прибутку у перспективі на основі отриманих і закріплених ним віртуально-ігрових компетентностей.

Зазначимо, що одним із найпопулярніших жанрів у ігровій індустрії є «Multiplayer Online Battle Arena (МОБА)». Ігри цієї категорії представляють собою певне змагання десятих людей у двох командах (по п'ять людей на команду). Кожен із гравців на початку матчу обирає одного із більше ніж 100 унікальних персонажів, кожен із яких володіє як сильними так і слабкими сторонами. Головною ціллю матчу є – знищення ворожої бази. Запорукою перемоги в таких іграх є: командна робота, раціональне використання отриманих впродовж гри ресурсів, прийняття правильних рішень, щодо

переміщення команди в межах ігрової зони та особливе місце посідає правильна розстановка гравців по ролях залежно від персонажів, що вони обрали та особистих вмінь кожного із гравців. Найпопулярнішою грою у цьому жанрі є: «DOTA 2», яка з кожним роком стає все популярнішою і привертає до себе все більше уваги людей з усіх куточків світу. Перед матчем гравці поділяються на ролі, всього їх є п'ять: три основні (Кор-ролі) та дві допоміжні (Саппорт-ролі). Основою ігрового процесу є вимушена взаємодія між цими ролями, тому, що в основному саме з допомогою гравців на кор-ролях завершуються матчі, але перепоною для ранньої перемоги є те, що персонажі кор-ролей є дуже слабкими на початку гри і не можуть справитись без підтримки саппорт-ролей, які навпаки сильні на початку, але потихеньку втрачають свою актуальність під кінець матчу. Саме в цій взаємодії між гравцями й розкривається суть гри, достатньо лише одній позиції не виконувати свої обов'язки та уся система може обвалитись, і навпаки, якщо всі злагоджено будуть співпрацювати, то зможуть легко перемогти.

Саме «МОВА» ігри роблять величезний внесок у розвиток у людини менеджерських навичок, здібностей та покращення емоційного інтелекту. Оскільки, як вже було сказано, під час ігрового процесу всі повинні працювати злагоджено та надавати потрібну інформацію одне одному, це допомагає людині соціалізуватися, що в подальшому дозволяє легше вливатися в новий колектив та швидко знаходити спільну мову з його учасниками [2]. Часто буває, що у команді одна людина бере на себе роль лідера й дає вказівки іншим, це, на нашу думку, є неймовірно важливим досвідом для менеджера, оскільки така можливість робить великий внесок у розвиток лідерських якостей. З часом, зігравши велику кількість матчів, людина усвідомлює як оптимальніше керувати командою, як знаходити спільну мову навіть з найгіршими гравцями і мотивувати їх задля перемоги [1]. Важливим аспектом є розуміння сильних та слабких сторін кожного із персонажів та вміння грамотно використати їх слабкості на власну користь, тобто гра розвиває критичне мислення і здатність правильно аналізувати ситуацію. Також важливо, щоб лідер розумів особливості не тільки персонажів, а і гравців, адже якщо деякі можуть не дивлячись на програшну ситуацію не падати духом та мотивувати членів команди, інші через найменшу випадковість можуть спеціально робити все, щоб їх команда програла. Варто зазначити, що гра в «DOTA 2» допомагає укріпити психологічне

здоров'я та стресостійкість. Відбувається це через те, що ігрова спільнота гри визнана однією із найтоксичніших (найбільш не дружніх) у світі. Коли вперше заходите у гру з реальними людьми, через відсутність досвіду з гігантською вірогідністю допускаються помилки, і більшість гравців тільки цього і чекають, адже із власного досвіду, можемо впевнено сказати, що значна частина людей грають у цю гру для емоційної розрядки негативних емоцій накопичених за день. Якщо людина довго знаходиться у настільки несприятливому для розвитку і життя середовищі вона починає адаптуватись до нього і з часом те, що раніше могло сильно образити, навіть не сприймається як щось образливе. Стресостійкість сформована після численних матчів, допомагає не тільки у подальших іграх, а й в усьому подальшому житті. Для менеджера важливий такий досвід спілкування з різними людьми в стресових ситуаціях, особливо коли вони недружелюбні, адже професія менеджера передбачає комунікації не тільки з позитивними людьми [3]. Отримані в процесі гри знання про особливості поведінки людей при певних ситуаціях, дозволять сформувати у менеджера організації вміння щодо швидкого вирішення подібних проблем у майбутньому.

Отже, підсумовуючи, можемо впевнено заявити, що комп'ютерні ігри в загальному та зокрема «DOTA 2» допомагають менеджеру організації оволодіти значною кількістю нестандартних вмінь та навичок, що обов'язково стануть в нагоді у професійній діяльності менеджера організації й сприятимуть формуванню у нього нових соціально-психологічних якостей необхідних в управлінні. Особливо це стосується показників, що визначають основні компетентності менеджера, а саме: лідерські якості, стресостійкість, здатність до комунікації, здатність планувати діяльність, вміння мотивувати, контролювати власні емоції, об'єднувати діаметрально протилежних людей заради єдиної цілі, тощо. Нішу комп'ютерних ігор явно не варто недооцінювати, оскільки це цікавий, пізнавальний та нестандартний інструмент розвитку як особистісних так і професійних якостей менеджера сучасної трансформованої організації в інформаційному суспільстві.

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2013. 453 с.

2. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2007. 159 с.

3. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

# ОСНОВНІ АСПЕКТИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

**Черняк Валентин, аспірант I курсу,  
Науковий керівник: Рейкін В.С.,  
професор кафедри маркетингу**  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
(м. Луцьк)

Digital-маркетинг є інноваційним методом маркетингового менеджменту [1, с. 217]. Слід зазначити, що немає єдиного трактування поняття digital-маркетинг. Але найбільш поширеним є таке визначення: digital-маркетинг – це використання новітніх способів та інструментів просування продукту у широкі маси з використанням цифрових каналів. Невід'ємна частина digital-маркетингу – це дотримання правильного балансу технологій та людських ресурсів. У тому випадку, якщо використовувати тільки, наприклад, людські ресурси, то ми зіткнемося з проблемою «дороговизни» та непередбачуваності результатів дослідження, а якщо ж лише технології – великий ризик отримання негативної реакції з боку споживача.

У роздрібних торговців немає іншого виходу, окрім як пристосуватися до нових умов ринку і перейти до розробки, а також втілення в реальність нових маркетингових стратегій, які полягають у адаптації під мобільні пристрої.

Як відомо, основними цифровими каналами реалізації digital-маркетингу є:

- контекстна та тизерна реклама;
- просування у соціальних медіа та блогах;
- створення мобільних додатків для смартфонів, планшетів;
- вірусна реклама.

Можна виділити три основні тенденції digital-маркетингу, які будуть актуальні як для електронної комерції, так і для роздрібною торгівлі:

1. Так зване "перехоплення" часу користувача. Торговцям необхідно зробити все можливе, щоб за першої думки про бажання придбати товар чи послугу користувач бачив пропозиції про покупку. Для цього недостатньо надсилати push-повідомлення або оповіщення.

2. Використання геолокаційного маркетингу, тобто дізнатися місце розташування користувача. Відомо, що люди ходять у магазини, розташовані поряд з будинком, або купують продукцію на шляху на роботу або після неї. Використання GPS-маячків дозволяє відправляти покупцям повідомлення про продукцію саме тоді, коли вони знаходяться в торговому центрі, проходять повз магазин. Згідно з результатами досліджень, проведених Google, 8 з 10 користувачів вважають за краще використовувати смартфони в магазинах для ухвалення рішення про купівлю [2].

3. Максимальна персоналізація. Як відомо, 73% споживачів вважають за краще купувати продукцію тих магазинів, з якими вони добре знайомі (повторну покупку завжди простіше зробити, ніж нову) [3]. У 2023-25 роках персональний підхід до кожного клієнта тільки набиратиме обертів.

Сьогодні, різні компанії інвестують у розвиток digital-маркетингу. Це дійсно раціональний вибір, оскільки: по-перше, смартфони широко поширені, ну і, по-друге, технології постійно вдосконалюються.

Як основні інструменти інтернет торгівлі виступають корпоративні веб-сайти, інтернет-магазини, інтернет-аукціони, інформаційні корпоративні портали, інтернет-біржі, інтернет-маркетинг.

Виділимо основні фактори успішного розвитку інтернет-магазину: наявність якісного веб-сайту; продумана структура, дизайн, зручний у використанні інтерфейс; наявність відомої торгової марки компанії та продаж товарів з широко відомими марками; партнерські відносини з великими інтернет-ресурсами, наприклад пошуковими системами.

Найефективнішими є такі заходи: пошукова оптимізація сайту; використання e-mail маркетингу; розміщення банерної та текстової реклами; використання партнерських програм; розміщення прес-релізів компанії. Найшвидшим способом залучення цільової аудиторії на сайт компанії є публікація власного прес-релізу.

Існує п'ять основних видів партнерських програм на сьогоднішній день: програми з оплатою за клік; програми з оплатою за продаж; програми з оплатою за показ; програми з оплатою за дію; дворівневі програми.

Перспективною та цікавою формою інтернет комерції є інтернет – аукціони. Особливістю аукціонів в онлайнному режимі, у порівнянні з традиційними аукціонами, є значний ступінь автоматизації: всі етапи торгів комп'ютер може здійснити самостійно. Один портал може одночасно обслуговувати величезну кількість торгів, при цьому



взаємодія покупця та продавця здійснюється практично без посередників, що дозволяє оцінювати ресурси віртуального аукціону значно вищі за ресурси традиційного. Інтернет – аукціон є торговельною вітриною, за допомогою якої користувач може продати будь-який товар. Заробітком власника такого аукціону є комісійні виплати за укладеними угодами. Функціональність інтернет – аукціонів обумовлена наданням послуг для продавця та покупця, продажем будь-яких товарів та послуг, збиранням інформації про попит, формуванням іміджу власника аукціону. Інтернет – біржа виступає як торговий майданчик, на якому підприємства торгують товарами і послугами.

Можна зробити цілком однозначний висновок щодо значних перспектив розвитку digital-маркетингу та електронної комерції.

1. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

2. Полякова А. Як смартфон стежить за вами. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/03/16/635045/>

3. Дослідження: споживацькі настрої українців у 2020 році. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/RWD%202020%20UA.pdf>

## УПРАВЛІННЯ ОЦІНКОЮ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Ше В.В., Височанська М.Я., Палапа Н.В., Нагорнюк О.М.  
Інститут агроекології і природокористування НААН України,  
м. Київ

Проблеми зміни якості довкілля, які щоразу набувають гострішого характеру, змушують враховувати еколого-економічний імператив управління станом сільських територій. Однак, на сучасному етапі – це врахування фрагментарне, несистемне, моделі господарювання лише злегка коригуються інструментами екологічного моніторингу і менеджменту, щоб у випадку виникнення потреби в екологічному обґрунтуванні мати можливість пропонувати екологічно скориговані практики та природоохоронні рішення. Розуміння комплексності ієрархічної організації біосфери, обмеженості її потенціалу, складності і динамічності взаємозв'язків людини з природою і важливості глобальної екосистеми для існування людини як біологічної істоти, було закладене в самій основі світобудови. Ці виклики породили до життя сучасну наукову парадигму екологозбалансованого розвитку.

Для оцінки реального стану, прийняття виважених рішень щодо управління розвитком сільських територій в умовах глобальних викликів та загроз необхідно постійно удосконалювати розроблену систему критеріїв та індикаторів використовуючи сучасні технології.

Методичні засади оцінки сталого розвитку сільських територій є важливим інструментом для визначення, наскільки ці території враховують екологічні, економічні та соціокультурні аспекти в своєму розвитку [1]. Нижче наведені основні етапи та інструменти для дослідження сталого розвитку сільських територій, а саме:

### І. Алгоритм оцінки сталого розвитку сільських територій:

1. Визначення цілей оцінки: Визначення цілей оцінки сталого розвитку сільських територій є критичним кроком, оскільки від цього залежить обсяг та спрямування дослідження. Цей процес передбачає визначення чіткої мети та конкретних показників, які допоможуть вам оцінити сталий розвиток на досліджуваній території.

2. Збір та аналіз даних: Збір та аналіз даних є ключовим етапом. Інформацію слід збирати про економічну діяльність, стан природних ресурсів, демографію, інфраструктуру, а також соціокультурні аспекти.

3. Визначення показників сталого розвитку: Визначення показників сталого розвитку є ключовим етапом у процесі оцінки та моніторингу сталого розвитку сільських територій. Показники використовуються для вимірювання та оцінки різних аспектів сталого розвитку, включаючи екологічні, економічні та соціокультурні аспекти.

4. Створення індексу сталого розвитку: Створення індексу сталого розвитку є важливим інструментом для оцінки сталого розвитку сільських територій. Індекс дозволяє об'єднати різні аспекти сталого розвитку в один загальний показник, який відображає стан розвитку на території.

5. Структурна схема оцінки: Структурна схема оцінки екологобалансованого розвитку сільських територій – це логічна організація та послідовність етапів, які потрібно виконати для проведення оцінки. Така схема допомагає систематизувати процес оцінки та забезпечує логічний порядок виконання завдань.

II. Сучасний інструментарій управління еколого-економічних досліджень включає:

1. Географічна інформаційна система (ГІС): Використання ГІС дозволяє аналізувати просторові зміни на території та визначати взаємозв'язок між різними факторами.

2. Опитування та інтерв'ю: Проведення опитувань та інтерв'ю з місцевими мешканцями, підприємцями та іншими зацікавленими сторонами допомагає зібрати соціокультурну інформацію та відчуття спільноти.

3. Соціологічні дослідження: Застосування методів соціологічних досліджень для вивчення публічної думки, готовності спільноти до змін та інших соціокультурних аспектів.

4. Економічні моделі: Використання економічних моделей для аналізу економічного впливу на сталого розвитку тощо.

З огляду на актуальність екологічних проблем, управління оцінкою екологобалансованого розвитку сільських територій надзвичайно важлива задача і її вирішення вимагає комплексного підходу, який враховує екологічні, економічні та соціокультурні аспекти.

Крім того, одним із шляхів розв'язання цих проблем є розробка і впровадження методології екологобалансованого розвитку сільських територій на основі врахування показників ефективності використання землі та модернізації господарювання. Вона може сприяти раціональному використанню та збереженню природно-ресурсного потенціалу сільських територій України.

1. Іртищева І., Стройко Т., Стегней М. Моніторинг екологічно сталого розвитку сільських територій в умовах глобальних викликів. // Економіка природокористування і охорони довкілля, 2014. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, С. 109-111.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Шевчук В.** – студент групи Мен-23

Науковий керівник: **Хомяк Н.** – д. е. н., доцент, завідувач  
кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк

Конкурентоспроможність є основною характеристикою ринкового положення підприємства, що дає можливість досягати визначенні конкурентні цілі. Конкурентоспроможність є необхідною умовою для існування підприємства, якщо ж воно втратило цю навичку це може означати, що вироблена продукція не потрібна ринку, а подальше фінансування можливе тільки за допомогою зовнішніх джерел.

Особливого значення проблема забезпечення конкурентоспроможності набула зараз, в умовах нестабільного середовища, адже швидкі зовнішні зрушення можуть призвести до погіршення або втрати досягнутого конкурентного становища. Для запобігання цього доцільно здійснювати об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності, що забезпечить отримання аналітичних результатів, які необхідні для ефективного управління її рівнем [1, с.2].

На думку М. Жеребух, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства зумовлюється дією багатьох факторів, які пов'язані із науково-технічним прогресом, умовами розвитку країни, її географічним розташуванням, виробничим потенціалом суб'єктів господарювання. Найбільш поширеною є класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств на зовнішні та внутрішні [2, с.2]. Визначення саме таких факторів є логічним, оскільки для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати не лише процеси, що протікають на підприємстві, перетворення, що відбуваються на ньому, результативність діяльності,

але й динаміку змін, що пов'язані із зовнішнім середовищем діяльності підприємств харчової промисловості.

Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в залежності від їх впливу на рушійні конкурентні сили, що формують конкурентне становище підприємства, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства.

Внутрішні фактори – це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства. В умовах господарювання між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок. Можна окреслити, що внутрішні фактори визначають насамперед конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість.

С. Клименко зазначає, що конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння чинників, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил, які відображають результати політики великих монополій у боротьбі за якість, ринки збуту й отримання прибутку [3, с.31]. Ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю є організаційно-економічний механізм. Він характеризується сукупністю організаційно-економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, сприяє формуванню та зміцненню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Структура управління включає наступні складові:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне позиціонування підприємства: вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

– реалізація конкурентної стратегії підприємства [4, с.18].

Всі компанії прагнуть зайняти лідируючі позиції в конкурентній боротьбі.

Корпоративна соціальна відповідальність компанії є ключовим елементом стратегії компанії. Ефективність цих дій дозволяє компаніям отримати конкурентну перевагу, яка є основою для забезпечення їхньої корпоративної соціальної відповідальності та невід'ємною частиною їхнього стратегічного потенціалу. Конкурентна перевага є запорукою сильної конкурентної позиції компанії та визначає характер конкурентної стратегії

У загальному розумінні, конкурентна перевага – це характеристика або особливість продукту чи бренду, яка дає компанії певну перевагу над її прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути будь-якими і стосуватися не лише самого продукту, алей додаткових послуг, способів виробництва та продажу.

Управління конкурентоспроможністю – це постійний процес, що вимагає систематичного оновлення та адаптації до змін в економічному та соціальному середовищі.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю є важливим елементом стратегічного розвитку підприємства. Забезпечення стійкості та успішності в умовах конкурентного ринкового середовища вимагає комплексного підходу та систематичних заходів. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, розробка стратегії, впровадження інновацій, оптимізації, а також ефективне управління персоналом і фінансами є ключовими елементами успішного управління конкурентоспроможністю.

1. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126-137.

2. Жеребух М. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення. *Керівник. ІНФО*. URL: <https://kerivnyk.info/2021/01/zherebuh.html> (дата звернення: 10.11.2023)

3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

4. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

## **ЕТИЧНІ НОРМАТИВИ ЯК НЕОБХІДНИЙ СКЛАДНИК КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

**Ющишина Лариса**

Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк

Крос-функціональна взаємодія – це спільна робота різних функціональних підрозділів або команд в організації з метою досягнення спільних цілей. Основна сутність цієї взаємодії полягає у співпраці та обміні інформацією між різними підрозділами для забезпечення ефективності та успішності організації в цілому.

Для досягнення успіху крос-функціональної взаємодії важливо створити сприятливе середовище, в якому співробітники будуть почувати себе комфортно спілкуватися, ділитися ідеями та працювати разом. Також важливо забезпечити належну організаційну структуру і процеси, що підтримують крос-функціональну співпрацю.

Крос-функціональна взаємодія важлива в організаціях, де існує потреба в комунікації та співпраці між різними фаховими областями. Це можуть бути компанії з великим обсягом проектної роботи, де різні команди з різних департаментів мають працювати разом для досягнення загальної мети. Або це можуть бути організації з складною ієрархічною структурою, де різні команди залежать одна від одної у виконанні своїх завдань.

Ділові комунікації обумовлені певною метою, для ефективного досягнення якої необхідне знання етичних норм і правил [1, с. 35]. Етика крос-функціональної взаємодії відноситься до принципів та норм, які встановлюються для ефективної співпраці між різними функціональними групами або відділами в організації. Вона ґрунтується на спільноті цінностей, взаємній повазі та взаєморозумінні між різними фахівцями.

Етичні нормативи ділового спілкування та поведінки мають описувати загальну систему та правила етики, яких (на думку організації) повинні дотримуватися її працівники. Ці нормативи розробляються для покращення ділового спілкування на різних рівнях та в різних сферах діяльності організації. Мета їх створення – встановлення нормальної моральної атмосфери та визначення етичних рекомендацій під час прийняття рішень [2, с. 35].

Попри безумовну формальність, нерідко імперативність своїх положень, етика бізнесу має бути особливо динамічним феноменом,

щоб не тільки не гальмувати процеси у сфері бізнесу, а й стимулювати їх розвиток у напрямі затвердження вищого рівня справедливості і гуманізму [3, с. 19].

Для забезпечення етичних стандартів у крос-функціональній взаємодії важливим є виокремлення основних принципів ділової етики, до яких можна віднести такі:

- відкритість та співпраця для спільної роботи та обміну інформацією, що включає відкритий діалог, активне слухання та повагу до інших точок зору;

- взаємна довіра та підтримка, що сприяють ефективному співробітництву, зміцнюють взаємини та підвищують продуктивність;

- розвиток та навчання. Фахівці повинні бути відкриті до нових ідей, вміти адаптуватися до змін та постійно вдосконалювати свої навички;

- ефективне вирішення конфліктів. При крос-функціональній взаємодії через різні підходи та цінності виникають конфлікти. Важливо вміти ефективно вирішувати конфлікти шляхом використання конструктивного діалогу та гнучкості в пошуку компромісу;

- етичне поведіння. Крос-функціональна взаємодія має базуватися на високих етичних стандартах. Фахівці повинні дотримуватися професійних етичних принципів, таких як конфіденційність, відповідальність та чесність.

Дотримання етичних нормативів крос-функціональної взаємодії допомагає створити сприятливу та довірливу робочу атмосферу, що забезпечить ефективне виконання завдань та досягнення успіху в організації.

Виокремлення функцій етики крос-функціональної взаємодії допоможе забезпечити дотримання етичних рамок взаємодії між різними функціональними групами або підрозділами в організації. До основних функцій етики крос-функціональної взаємодії слід віднести :

- 1) встановлення етичних норм та стандартів. Етика крос-функціональної взаємодії встановлює етичні норми, які повинні керувати поведінкою працівників усіх функціональних підрозділів організації. Вона визначає, які дії є етично допустимими та які не допустимими;

- 2) допомога у вирішенні моральних дилем. Етика крос-функціональної взаємодії допомагає працівникам вирішувати моральні дилеми, з якими вони можуть стикатися під час виконання



своїх обов'язків. Вона надає основу для обговорення та розв'язання складних етичних питань;

3) формування колективної свідомості. Етика крос-функціональної взаємодії сприяє формуванню колективної свідомості й однодумства серед працівників з різних функціональних підрозділів. Вона допомагає створити спільні цінності та орієнтири, які сприяють співпраці та взаєморозумінню між функціональними групами;

4) зміцнення організаційної культури. Етика крос-функціональної взаємодії допомагає зміцнити організаційну культуру, основу на взаємовідповідальності, довірі та взаємодії між функціональними підрозділами. Вона визначає етичні стандарти, які сприяють встановленню ефективного комунікаційного процесу та веденню справ з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін;

5) збереження довіри всередині організації. Етика крос-функціональної взаємодії сприяє зміцненню довіри та створенню прозорих стосунків, що забезпечує ефективну спільну роботу та досягнення спільних цілей організації.

Отже, етичні нормативи крос-функціональної взаємодії включають в себе набір принципів, які регулюють моральні стандарти поведінки та функцій, що допомагають забезпечити дотримання етичних рамок взаємодії між різними функціональними групами або підрозділами в організації. Етичні нормативи у крос-функціональній команді впливають на взаємодію всіх учасників та зумовлюють її успіх. Вони допомагають створити професійне та приємне робоче середовище, встановити стандарти поведінки та визначити, що вважається морально правильним або неправильним, сприяють збереженню репутації організації. Тому, дотримання етичних нормативів є важливим елементом успішної крос-функціональної взаємодії.

1. Бодякіна Н., Ющишина Л.О. Вплив ділового етикету на комунікаційні процеси в менеджменті. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 8 грудня 2020 р.). Луцьк, 2020. С.329–330.

2. Баранівський В. Ф., Боднар А. Я., Терещенко Л. Ф. Принципи етики ділового спілкування у психології бізнесу. *Наукові записки*. Т. 84. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2008. С. 34–38.

3. Балджи М.Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 332 с.

# **ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Янюк Назар**

*Науковий керівник:* д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту

**Тоцька Олеся**

Волинський національний університет імені Лесі Українки

м. Луцьк

Управління проектами означає ефективне розподіл та використання ресурсів компанії. Головна мета цього процесу полягає в досягненні визначеної мети протягом узгодженого терміну і без перевищення запланованих ресурсів. Інакше кажучи, успішне управління проектом можна визначити, якщо команда встигає виконати завдання в рамках запланованого графіку, а також не потребує термінового залучення значної кількості додаткових фахівців та фінансів. В результаті продукт повністю відповідає вихідним вимогам, встановленим на початку роботи.

У всіх проектів організації є своя структура. Структура визначається як система, що об'єднує необхідні елементи для ефективного управління проектом. Головною метою створення структури проекту є упрощення щоденного спілкування та спільної роботи команди над завданнями. Крім того, структура робить роботу команди більш прозорою і дозволяє уникнути дублювання діяльності та ресурсів. Незалежно від типу проекту, концепція управління ним передбачає включення таких складових у структуру:

Процеси: це інструмент управління проектом. Коли говорять, що процеси вибудовані, це означає наявність зрозуміння, хто відповідає за що, на якому етапі знаходиться конкретна діяльність. Деталі основних процесів будуть розглянуті нижче.

Системи управління проектами: відповідно до концепції управління проектами, важливо відслідковувати такі компоненти кожного проекту, як люди, культура, організація, методологія, інформація, планування та контроль. Функція систем управління полягає в тому, щоб узгоджено об'єднати всі ці компоненти і ефективно керувати ними.

Існує багато методів для управління проектними активностями, таких як Еджайл (Agile), інтерактивні підходи, послідовність та методи розподілу на етапи та інші. [1]

Незалежно від обраного методу, важливо дуже уважно розглядати загальні цілі проекту, календарний графік, вартість (витрати), а також

ролі та відповідальність всіх учасників та зацікавлених сторін. Ще одним важливим елементом є контроль проекту. Він гарантує відповідність графіку виконання та бюджету. Цей контроль охоплює весь процес управління проектом, розпочинаючи з планування і закінчуючи звітом про виконання проекту. Ефективний контроль передбачає оцінку рівня необхідного нагляду, оскільки занадто багато контролю може призвести до втрати часу, в той час як недостатньо контролю може збільшити ризики. Неправильно впроваджений контроль може вести до додаткових витрат на виправлення помилок та аудиту. Системи контролю надважливі для оцінки витрат, ризиків, якості, комунікацій, часу, будь-яких змін а також людських ресурсів. Аудитори повинні визначити вплив проектів на фінансову звітність, надійність інформації для замовників, як реальних, так і потенційних та кількість точок контролю. Вони мають оцінити процес розробки та впровадження процедур. Перевірка якості виробництва та кінцевого продукту також може бути проведена, за необхідності.

У самого проекту є одна або декілька схожих цілей. Варто відзначити, що під цілями розуміються не тільки кінцеві результати проекту, але й обрані шляхи досягнення цих результатів. Наприклад, технології, використані в проекті, система управління проектом та інші. Досягнення цілей проекту може відбуватися у різний спосіб. Для порівняння цих способів необхідні критерії успішності досягнення поставлених цілей. До числа основних критеріїв оцінки різних варіантів виконання проекту входять строки й вартість досягнення запланованих результатів. При цьому заплановані цілі і якість при розгляді й оцінці різних варіантів звичайно служать основними обмеженнями.

Вплив на методи досягнення результатів проекту, цілі, якість, строки і вартість виконання завдань можна здійснювати через впровадження технологій, організаційну структуру, характеристики та призначення ресурсів для виконання конкретних поставлених завдань. Саме тому, технології і ресурси проекту стають ключовими регулюючими елементами управління проектами. Крім основних аспектів, існують і допоміжні засоби, такі як контракти, які дозволяють залучити необхідні ресурси у визначений час. Це також стосується організаційної структури управління проектом, забезпечення інформаційної взаємодії між учасниками проекту та управління персоналом.

В кожного проекту є його життєвий цикл. Він являє собою послідовні фази, зазвичай визначені потребами управління проектом в організації або організаціях, що беруть участь у проекті. Методологія проектної фази може бути використана для документування цього процесу. Фаза проекту охоплює послідовно пов'язані операції проекту, які зазвичай завершуються досягненням ключового результату. Перехід від однієї фази до іншої в рамках життєвого циклу проекту здійснюється шляхом технічної передачі або віддачі результатів фази, що часто є індикатором переходу від одного етапу до наступного. Результати фази піддаються перевірці для забезпечення завершеності та точності і часто вимагають процедурного схвалення. Результат - це виріб роботи, який можна виміряти або перевірити (такий як специфікація, звіт, детальний план чи дослідний зразок). [2]

Ієрархічно фази можна розглядати як складові, що розкладаються на підфази та далі на елементи з різними рівнями деталізації. Фаза проекту є частиною життєвого циклу проекту і не представляє собою групу процесів управління проектом. Зазвичай фази проекту виконуються послідовно, але іноді можуть перекриватися. Взаємозв'язки між фазами суттєво впливають на управління вимогами. Якщо проекти включають велику кількість фаз, то фази зазвичай виконуються послідовно, щоб забезпечити ефективний контроль над проектом та досягнення потрібного продукту, послуги чи результату. Проте існують ситуації, коли проект може скористатися використанням фаз, що перекриваються або виконуються паралельно.

Завершення проекту включає формальне прийняття та закриття його діяльності. У цьому етапі проводяться адміністративні заходи, такі як передача робочої документації до архіву та документування отриманого досвіду. Ця фаза складається з:

Закриття проекту: Завершення всіх активностей у всіх групах процесів з метою формального завершення проекту або окремого етапу проекту.

Закриття договору (контракту): Фіналізація та виплата кожного договору, включаючи вирішення всіх відкритих питань, та закриття кожного договору, пов'язаного з проектом в цілому або конкретним етапом.

Отже, можна сказати, що управління проектами є дуже важливим елементом процесу управління усією організацією. Оскільки це

допомагає розподілити усі необхідні завдання, підібрати найкращі методи, найкращі ресурси, чітко розподілити робочий графік, щоб найефективніше використати наявний час. А це в свою чергу, допоможе компанії розвиватись та збільшувати свої прибутки.

1. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів Електронний ресурс навч. посіб. / В. М. Приймак. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021.

2. Бабаєв, В. М. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами».

# **MANAGEMENT OF AGRICULTURAL COMPLEX OF THE REGION ON THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Kosinskyi P.M.**

Lutsk National Technical University, Lutsk

The slow development of the agricultural sector of the Volyn region and processing industries based on it requires the identification of new ways and the search for more effective tools that will stimulate the full, most optimal and rational use of the existing natural resource potential, will properly contribute to its preservation and accumulation, and will also ensure the implementation global goals of sustainable development and which ultimately will help solve a number of important socio-ecological and economic problems that have arisen in this region over the past decades.

In addition, granting Ukraine the status of a candidate for membership in the European Union gave a rather powerful impetus to the formation of closer relations, which will help integration into the structures of European institutions. Thus, taking into account the fact that agriculture is one of the most strategically important and developed spheres of economic activity in the Volyn region, and also provides the most important, for society and the state in general, industries with raw materials, today the issue related to the theoretical justification and consideration of the process of stimulating the development of the agro-industrial complex of the region in the context of ensuring sustainable development.

"Sustainable development of rural areas is a process of qualitative changes aimed at stable socio-economic growth of rural areas, increasing the efficiency of the rural economy, the level of employment and the quality of life of the rural population based on the implementation of a complex of economic, social and environmental measures at the state and local level" [1].

It should be noted that the main strategic targets for the development of the Volyn region in the near future are the growth of the productivity of the agro-industrial complex, the support and development of promising types of agricultural production, the development of activities in the field of utilization and reprocessing of waste, in particular for alternative biosources of energy [2].

As of today, the main problems of the agro-industrial complex of the Volyn region, in our opinion, remain:

1) mainly raw material orientation of the agricultural sector of the region;

2) the actual absence of special programs to stimulate (support) in-depth processing of agricultural products and the creation of waste-free closed-loop productions;

3) decrease in soil fertility as a result of intensive farming;

4) unfair distribution of financial aid from the state, regional and local budgets in support of small (one-person) farms involved in the agricultural sector of the region, because they play the main role in increasing the volume of agricultural products.

Existing problems of a socio-ecological and economic nature indicate the need to determine directions in accordance with which it is necessary to stimulate the development of the agro-industrial complex of the Volyn region and processing industries based on it, as well as the introduction of new stimulation tools that will have a direct impact on business entities:

1. Innovative development:

- digitization of agricultural production and processing of agricultural products;

- technologies that allow to significantly reduce the use of water for agricultural needs;

- technologies for high-speed sowing of agricultural crops (for example, True Speed);

- artificial intelligence in the fight against weeds (for example, Carbon Robotics);

- technologies for the production of fertilizers (for example, the development of the Eindhoven University of Technology, with the help of which it is possible to produce cheap nitrogen fertilizers based on only three natural components: the sun, water and air);

- robotic platforms for agriculture capable of performing various types of agricultural work (for example, RoamLO).

2. Advanced processing:

- restoration of once successful industries based on the agro-industrial complex of the region;

- development of strategically important industries, especially in the conditions of martial law (for example, by order of special state bodies, ministries, etc.);

- development of a system of powerful processing complexes.

3. Organic production and processing of products:

- production of organic seed and garden material, development of

organic animal husbandry;

- development and use of biopackaging, biofertilizers, veterinary drugs on a natural basis;

- active introduction of organic production standards into domestic practice;

- creation of high-quality, ecologically safe and competitive, both on domestic and foreign sales markets, organic agricultural products and products of their processing;

- creation of organic sectors on the basis of the agro-industrial complex of the region.

#### 4. Waste-free production:

- introduction and use of "green" technologies, which will contribute to waste processing (for example, production of biofuel from organic waste);

- creation of technosolitons based on the agro-industrial complex of the region;

- agricultural cooperation between different spheres of the agro-industrial complex, which involves the use of other agricultural enterprises' waste;

- reversible water supply of waste water.

#### 5. Food safety:

- development and implementation of methods of biocontrol of agricultural pests;

- development of special farms with extremely high yield of agricultural products;

- breeding and growing varieties of grain, vegetable and fruit crops resistant to various natural and climatic conditions (for example, drought, flooding, high acidity of soils);

- scientific developments that make it possible to significantly increase the storage terms of agricultural raw materials and the terms of consumption of finished products based on them.

1. Bohdanov, D. S. (2017). Zavdannya staloho rozvytku sil's'kykh terytoriy. [Tasks of sustainable development of rural areas]. *Ahrosvit*, 7, 60–62. (in Ukrainian).

2. Development strategy of the Volyn region for the period until 2027 (2020). Available at: <https://voladm.gov.ua/category/strategiya-rozvitku-volinskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku1/1/> (accessed 09 November). (in Ukrainian).



# ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР ВІЙНИ В УКРАЇНІ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Павліха Наталія,

д.е.н., професор

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Війна в Україні не тільки значно впливає на життя громадян, але й має серйозні наслідки для економіки країни. Стратегії адаптації до нових умов, що стали наслідком війни, потребують глибокого розуміння економічного виміру конфлікту.

Російська збройна агресія завдає надзвичайно важкого удару по економіці України. Наразі весь масштаб завданих збитків оцінити складно, оскільки війна триває. Внаслідок повномасштабного вторгнення діяльність багатьох галузей на великій території стала неможливою, сільськогосподарські посіви та збір врожаю порушилися. Крім того, економічні втрати стали особливо відчутними у сферах, де неможлива дистанційна робота, таких як авіаційні та морські перевезення, у сфері послуг, де бізнес працює безпосередньо зі споживачами. Блокування росією українських морських портів призвело до скорочення експорту майже вдвічі, а експорту зерна, який раніше визначав лідируючі позиції України на світових ринках, – на 90 відсотків [1].

Незважаючи на зусилля уряду та бізнесу щодо відновлення економіки, реальний ВВП України у 2022 році скоротився на 30,3%.

*Таблиця 1*

Основні макроекономічні показники України за період 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Реальний ВВП	+3,4%	-30,3%	+0,3%
Споживча інфляція	9,4%	20,2%	20,3%
Дефіцит зведеного бюджету України	187 млрд грн, або 3,4% ВВП	845 млрд грн, або 17,5% ВВП	912 млрд грн, або 15,2% ВВП 20,6

*\*За даними НБУ [2].*

Попри очікуваний невеликий ріст реального ВВП у 2023 році, економічна ситуація в Україні залишатиметься напруженою.

Висока інфляція становитиме один із головних викликів, з яким доведеться боротися уряду. За прогнозами НБУ, споживча інфляція у 2023 році складе 18,7% (грудень до грудня), та середньорічний показник становитиме 20,3%. Це продовження тенденції, яка

спостерігалася в країні в попередні роки (у 2022 році інфляція становила 26,6 % та 20,2 %, у 2021 році – 10% і 9,4%, у 2020 році – 5% і 2,7 %) [3].

Крім того, продовжує бути значним дефіцит зведеного бюджету України – у 2023 році він очікується на рівні 15,2 % ВВП з урахуванням грантів і навіть 22,6 % ВВП без урахування грантів [2]. Отже, урядові необхідно буде продовжувати впроваджувати ефективні стратегії адаптації до нових економічних викликів та розробляти програми підтримки економіки для зменшення наслідків війни та пандемії.

На десять областей, де йдуть бойові дії, припадає половина ВВП України, що свідчить про серйозний вплив війни на економіку країни. За прогнозами Світового банку, обсяг виробництва в Україні скоротиться на 45,1 % внаслідок бойових дій [1; 9]. Це може мати негативний вплив на доходи та життєвий рівень населення, особливо в тих регіонах, де бойові дії є найбільш інтенсивними.

За таких умов, розробка нової політики щодо регіонального розвитку потребує всебічного аналізу впливу війни та об'єктивної оцінки нинішньої ситуації у різних регіонах країни. **Негативними наслідками війни** для економіки України стали:

### *1. Окупація українських територій*

Ворожа агресія призвела до втрати доступу до важливих морських портів, що негативно позначилося на можливостях українського експорту, особливо продуктів харчування. Заблоковані порти на Чорному та Азовському морях перешкоджають експорту, альтернативні транспортні шляхи не в змозі забезпечити необхідний рівень експорту в короткостроковій перспективі. Відновлення контролю над окупованими територіями та портами залишається однією з найбільш важливих задач для відновлення економіки країни.

### *2. Вимушена міграція*

Україна стала свідком масової міграції населення. Багато мільйонів українців були змушені покинути свої домівки, як у зонах бойових дій, так і в мирних регіонах. Багато з них виїхали за кордон. Кількість біженців, які прибули до країн Європи з України з початку повномасштабного російського вторгнення, досягла майже 8 млн осіб. Найбільше біженців прийняла Польща – 1553707 осіб. За іншими країнами, за даними УВКБ, з 24 лютого по 3 січня найбільше українських переселенців прийняли Німеччина, Чехія, Італія, Іспанія, Болгарія, Франція, Румунія, Словаччина [4].

Значна частина населення знаходить притулок у своїх родичів у різних областях України. Незважаючи на те, що обліковано 4,8 млн внутрішньо переміщених осіб, реальна кількість може становити майже 7 млн [5]. Така ситуація створює значні труднощі для уряду в розв'язанні соціальних проблем та інтеграції цих людей у нових умовах [10]. Більшість переселенців прибули з Харкова та Харківської області, Києва та Київської області, а також з Донецької, Запорізької, Херсонської, Миколаївської, Луганської, та Чернігівської областей. Хоча є деякі надії на повернення переселенців у Київ та Київську область, для інших регіонів ситуація є непевною.

### *3. Пошкодження та руйнування інфраструктури*

Станом на грудень 2022 року загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України, оцінюється в 137,8 млрд доларів [6]. Ці збитки стосуються не лише будівель та доріг, але і електромереж, газопроводів, водопроводів, залізничних шляхів та інших видів інфраструктури.

Пошкодження інфраструктури спричиняє важкі наслідки для місцевих жителів, які залишаються без доступу до необхідних ресурсів. Наприклад, відсутність електроенергії часто призводить до проблем з опаленням та гарячою водою, а також до зниження рівня медичних послуг. Пошкодження доріг і залізничних шляхів призводить до ускладнення транспортного сполучення між різними регіонами країни, що ускладнює не лише життя людей, але і роботу бізнесу.

### *4. Втрата транзитного потенціалу*

Україна втратила значну частину свого транзитного потенціалу внаслідок російської агресії, включаючи обмеження доступу до кордонів на сході та півночі країни. Це має значний вплив на планування та відновлення існуючих доріг та будівництво нових транспортних коридорів.

Зокрема, зміна геополітичного положення України та зниження транспортного потенціалу призвели до збільшення витрат на логістику та перевезення товарів. Крім того, українські компанії, які раніше користувалися транзитними маршрутами через Україну, змушені шукати альтернативні маршрути для доставки товарів до Європи та Азії.

### *5. Втрата промислового потенціалу*

Промислові міста та регіони України зазнали найбільших руйнувань через війну. Зокрема, у Маріуполі зруйновані найбільші

меткомбінати ім. Ілліча та Азовсталь групи Метінвест. Загальні втрати податків від знищення підприємств можуть складати близько 50 млрд. гривень [7]. У багатьох інших містах також зруйновано або пошкоджено промислові підприємства. Щоб уникнути захоплення ворогом, багато підприємств намагаються вивезти обладнання та працівників подалі від фронту, в центральні та західні регіони України. Це призвело до деіндустріалізації промислових міст та регіонів, які раніше визначали промисловий потенціал України.

Війна в Україні є не тільки загрозою втрат людських життів та економічних ресурсів. Вона має надзвичайно негативний вплив на довгострокові перспективи розвитку держави. Слід розуміти цю об'єктивну реальність і здійснювати заходи, що допоможуть зменшити наслідки військових дій для держави та її народу.

Незважаючи на продовження конфлікту, необхідно планувати відновлення пошкоджених територій, а також створювати умови для повернення українських біженців та переселенців на місця їх постійного проживання. Крім того, важливо зосередитися на відновленні місцевої, регіональної та національної економіки для забезпечення стійкого та стабільного розвитку держави в майбутньому.

Відновлення інфраструктури, економіки та суспільства потребує системного та комплексного підходу. *Розробка майбутніх стратегій відновлення та розвитку країни у повоєнний період повинні будуватись на трьох основних принципах:* інтенсифікації, модифікації та інновації [9].

*Інтенсифікація* полягає у збільшенні обсягів виробництва та збільшенні ефективності використання наявних ресурсів. Це може бути досягнуто за допомогою вдосконалення технологій, оптимізації виробничих процесів, підвищення кваліфікації працівників та збільшення інвестицій у виробництво. Інтенсифікація дозволить швидко відновити виробничі потужності та забезпечити розвиток економіки країни.

*Модифікація* полягає у зміні структури економіки та переході до нових видів виробництва. Для цього необхідно створити нові галузі виробництва, використовуючи наявні ресурси та технології. Наприклад, замість залежності від важкої промисловості, яка зазнала значних руйнувань, можна розвивати легку промисловість та високотехнологічні галузі. Це може дозволити створити нові робочі місця та забезпечити стійкий розвиток економіки.

*Інновація* полягає у використанні новітніх технологій та розробці нових продуктів. Це дозволяє створювати нові ринки та забезпечувати конкурентоспроможність країни на міжнародній арені. Після війни Україна повинна зосередитися на розвитку високотехнологічного сектора економіки, науково-дослідних робіт та створенні інноваційних продуктів. Це дасть змогу створити нові робочі місця, залучити інвестиції та розвинути економіку країни в цілому. Наприклад, Україна може розвивати сектор відновлюваної енергетики, розробляти нові технології для видобутку рідкісних металів, розвивати IT-сектор та інші високотехнологічні напрямки.

Однак, розвиток інноваційного сектора економіки потребує великих інвестицій та наукових ресурсів. Уряд повинен забезпечити належний рівень фінансування наукових інститутів та університетів, а також створити сприятливі умови для розвитку інноваційних підприємств.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що воєнний конфлікт з Російською Федерацією серйозно пошкодив інфраструктуру та промисловість України, а також викликав серйозну гуманітарну кризу. За даними ООН, війна українському суспільству завдала великих збитків, включаючи втрати людських життів та зруйновані інфраструктуру, що нараховує більше 137 мільярдів доларів.

Для відновлення України після війни можна вживати різні стратегії, такі як інтенсифікація, модифікація та інновація. Розширення виробництва, посилення експорту та розвиток інфраструктури є ключовими напрямками інтенсифікації економіки. Зміна напрямків виробництва, посилення фокусу на технологіях та створення більш стійкої економіки можуть бути реалізовані за допомогою модифікації. Нарешті, інновації, такі як впровадження нових технологій та розвиток наукових досліджень, можуть допомогти створити більш конкурентоспроможну та інноваційну економіку.

У зв'язку з цим, важливо розробляти комплексні стратегії відновлення, які включатимуть в себе відновлення інфраструктури, промисловості, соціальної сфери, а також розвиток інноваційної та конкурентоспроможної економіки. Також важливим є розроблення і впровадження політики відновлення громад та регіонів, які були найбільше постраждали від війни.

1. Шмигаль назвав втрати України в результаті вторгнення Росії. *TCH*. 2022. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/shmigal-nazvav-vtrati-ukrayini-v-rezultati-vtorgnennya-rosiyi-2031052.html>
2. НБУ. *Інфляційний звіт*. Січень 2023 р. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4)
3. Національний банк прогнозує зниження інфляції в цьому році та повноцінне відновлення економіки з 2024 року. *Інфляційний звіт*, 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-prognozuye-znijennya-inflyatsiyi-v-tsomu-rotsi-ta-povnotsinne-vidnovlennya-ekonomiki-z-2024-roku--inflyatsiyiy-zvit>
4. Ситуація з біженцями в Україні. *Портал оперативних даних*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
5. У Мінреінтеграції розповіли, скільки в Україні зареєстровано переселенців. *Слово і діло: аналітичний портал*. 2023. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/02/07/novyna/suspilstvo/minreintehracziyi-rozpovily-skilky-ukrayini-zareyestrovano-vnutrishno-peremishhenyх-osib>
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf)
7. Ткачук А., Третяк Ю. Що змінити, а що залишити у регіональній політиці. *Дзеркало тижня*. 10 червня, 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/vidnovlennja-ukrajini-rehionalnij-aspekt.html>
8. Умланд Андреас. Як Захід може допомогти Києву. Стратегії та виклики для перемоги і відродження України. *Критика: міжнародний огляд книжок та ідей*. Грудень 2022. URL: <https://krytyka.com/ua/articles/iak-zakhid-mozhe-dopomohty-kyevu-stratehii-ta-vykyky-dlia-peremohy-i-vidrozdennia-ukrainy>
9. Цимбалюк І. О. Економіка війни та перспективи для України. *Together united: науковці проти війни: збірник тез доповідей I Міжнародної благодійної науково-практичної конференції* (Луцьк, 20 травня 2022 р.). Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) С. 131-133.
10. Павліха Н. В. Методологічні аспекти вивчення процесів інтеграції мігрантів на засадах різноманіття та інклюзивності в умовах війни. *Rebuild Ukraine: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (Луцьк, 15 березня 2023 р.). / За заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 66-69.

**Наукове видання**

# **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції  
студентів, аспірантів і молодих вчених*

**15 листопада 2023 р.**

Друкується в авторській редакції  
Відповідальність за інформацію, викладену в публікаціях,  
несуть автори

Упорядкування Черчик Л. М.  
Технічний редактор Стоян Л.В.

Підп. до друку 15.11. 2023 р. Формат А5. Папір офс.  
Гарн. Таймс. Ум.друк.арк.18,5.