

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ,  
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Збірник тез  
X-тої Всеукраїнської студентської науково-  
практичної конференції  
присвяченої 73-ій річниці від дня народження  
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*



Львів 2024

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

**ББК 65.050.9(2)2 я54**

**УДК 658(043.2)**

**С-91**

**Укладачі:**

***В.М. Ковалів, Ю.В. Дубневич, Л.Й. Войнич, М.П. Лизак***

*Рекомендовано до опублікування вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування, протокол № 7 від 26.03.2024 р.*

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку:** тези доп. X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2024. 334 с.

*Усі матеріали подано в авторській редакції.*

*За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах відповідають автори.*

© Львівський національний  
університет природокористування, 2024



Народився Березівський Петро Степанович **4 березня 1951 р.** на Тернопільщині. **З 1972 по 1977 р.р.** навчався на економічному факультеті Львівського сільськогосподарського інституту, після закінчення якого отримав диплом з відзнакою із присвоєнням кваліфікації економіста-організатора сільськогосподарського виробництва.

**У 1983 р.** захистив кандидатську дисертацію у Харківському сільськогосподарському

інституті ім.В.В.Докучаєва на тему: “Продуктивність праці та резерви її підвищення в молочному скотарстві” під керівництвом д.е.н., професора, завідувача кафедри економіки сільського господарства Павчака Василя Андрійовича.

**У 1998 р.** в Інституті аграрної економіки (м.Київ) захистив докторську дисертацію на тему: “Ефективність виробництва і формування ринку продукції скотарства в Карпатському регіоні” (науковий консультант – д.е.н., старший науковий співробітник Інституту аграрної економіки Криворучко В.І.).

**У 1999 р.** присуджено науковий ступінь доктора економічних наук зі спеціальності 08.07.02 – економіка сільського господарства і АПК.

**З 2005 по 2013р.** був Головою спеціалізованої вченої ради із захисту докторських (кандидатських) дисертацій у Львівському національному аграрному університеті зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Основними напрямками наукових досліджень П.С. Березівського є: обґрунтування шляхів удосконалення організації виробництва продукції скотарства; удосконалення методики визначення економічної ефективності продукції скотарства і системи показників для її оцінки; обґрунтування основних напрямів

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

удосконалення економічних взаємовідносин виробників продукції скотарства з підприємствами переробки і агросервісу; системи внутрігосподарських виробничих відносин; проблеми ефективності виробництва і формування ринку продукції скотарства; реформування економіки і регулююча роль держави в умовах ринкової економіки; проблеми розвитку приватного сектора АПК; економічні моделі аграрного виробництва в пореформений період.

П.С. Березівський є автором близько **370** наукових праць. З них 145 наукових і 95 навчально-методичного характеру, в тому числі 8 монографій.

Петро Степанович зробив великий внесок у розвиток сільського господарства в Україні та в економіку загалом. Плодами його наукової діяльності є величезна кількість статей, виданих підручників та монографій, під його керівництвом захистились багато кандидатів економічних наук.

**ЗМІСТ**

<b>1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ</b>	16
Адольф Д. <b>ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ: РОЛЬ, ПСИХОЛОГІЯ ТА СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b>	16
Балян Р.Р. <b>ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ</b>	19
Бінерт О.Р. <b>РОЗРОБКА СОЦІАЛЬНИХ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	21
Більо Д. Р. <b>РОЗВИТОК SOFT SKILLS КОМАНДИ</b>	23
Божейко С.І <b>СТОКГОЛЬМСЬКИЙ СИНДРОМ, ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ</b>	24
Голоюх С.-М. В. <b>AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИНЦИПИ ТА ПРАКТИКИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ У ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКУ</b>	27
Грень М.А. <b>СУЧАСНІ МОДЕЛІ БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ</b>	29
Зубко О.-А. Я. <b>ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ</b>	32
Іщенко А.В. <b>СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	35
Кінах І. <b>РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ</b>	38

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Кіцак В. А. <b>КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	41
Клецик В.І. <b>ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ</b>	44
Коваль І.З. <b>ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ</b>	47
Kovalchuk O.I., Drohobytska I.I., Latysheva D.V. <b>THE IMPORTANCE OF STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION</b>	49
Kovalchuk O.I., Pavlish T.O., Radelytska I.T. <b>TRAINING OF LOGISTICS IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL CHALLENGES</b>	52
Кожель П.О. <b>КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ</b>	54
Козлінська Ю.А. <b>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОГЛЯДИ ЩОДО ВПЛИВУ КРИЗ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ</b>	58
Козлінська Ю. А. <b>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>	61
Колодійчук О.В. <b>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ</b>	63
Коновал М.С., Лазорак А.І. <b>МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	66
Копіла С.Ю. <b>МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	69

Кравчук К. <b>ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОГО РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТOK</b>	72
Крамаренко В.М. <b>GLOBAL MODELS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THEIR COMPARATIVE EFFECTIVENESS</b>	76
Криницький Д. О. <b>РОЛЬ БЛОКЧЕЙНУ В РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ</b>	79
Кузіна Е. С. <b>СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	82
Кулик А.В. <b>ПІДХОДИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	85
Лагутін А.М. <b>СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	88
Ложкіна С.О. <b>ГНУЧКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	90
Маланяк О.А. <b>УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	93
Маланяк О. А. <b>ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ</b>	96
Марковський О.А. <b>ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОБІЧНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ</b>	99
Маслюк В. <b>ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	101

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Матківська Х.С. <b>ЛІДЕРСТВО В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ</b>	104
Михалевич О.Ю. <b>ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ХХІ СТОЛІТТІ</b>	107
Михальчук Б.В. <b>ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	109
Мітленко Я.В. <b>ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	111
Мітленко Я.В. <b>МАНІПУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	113
Мольдван М. З. <b>ВИКОРИСТАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ</b>	116
Ольшевська К.І. <b>ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ</b>	118
Радзивилюк Д.В. <b>ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	121
Свістельницька Х.Я. <b>ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ</b>	124
Сичак О.А. <b>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ТА ПРОЕКТНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-СИСТЕМ ДЛЯ БІЗНЕСУ</b>	127
Сотник О.О. <b>АДЖАЙЛ-МЕНЕДЖМЕНТ</b>	130



<b>Устяк А.І.</b> <b>МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ БРЕНДУ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	133
<b>Хотинський Н.А.</b> <b>ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧОГО РОЗВИТКУ</b>	136
<b>Чижик В.В.</b> <b>ОЦІНКА ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ</b>	139
<b>Шарук Т.М.</b> <b>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ МОЖЛИВОСТЕЙ</b>	142
<b>Шевчук А.В.</b> <b>ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ</b>	146
<b>Шендюк В.О.</b> <b>ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ</b>	149
<b>Шолін Г.Ю.</b> <b>ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ</b>	151
<b>Шуляка М.І.</b> <b>СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ</b>	154
<b>Щербак К.С.</b> <b>РОЛЬ БРЕНДУ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	157
<b>Юрченко А.С.</b> <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВОЄННИЙ ЧАС</b>	160
<b>2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	164

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

Валікова В.А. <b>ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ТА АНАЛІЗ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ</b>	164
Ган Р. <b>ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ</b>	167
Ганчар Ю.І. <b>ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ КАПІТАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТДВ СК «ГАРДІАН»</b>	170
Гусак Р. <b>ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА</b>	173
Дзяма В.М. <b>ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА ЇХ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БАНКІВ УКРАЇНИ</b>	176
Дячук Л. <b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ</b>	179
Іванович О. В., Войтович Т. П. <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	183
Іванович О. В., Ревич Ю. Б., Курман П. О. <b>ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ОБ'ЄКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ІЗ ДОСТОВІРНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ</b>	188
Констанкевич І.В., Різник Д.Р. <b>ЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ФІНАНСУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ</b>	191
Максимів Л.В. <b>ЕВОЛЮЦІЯ РОЛІ ГРОШЕЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ</b>	194
Максимчук М. В. <b>ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТОВ «СВЯТЕЦЬ»</b>	196

Максим'як Х.П. <b>АКТУАЛЬНІСТЬ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ</b>	200
М'якушко Т. В. <b>ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ</b>	203
Олексин Б.Л. <b>ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ</b>	206
Паньків В.Р. <b>МОЖЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ДЛЯ ПРИЙНЯТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</b>	208
Парубочий М.Я. <b>БЛОКЧЕЙН ЯК СКЛАДОВА ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН</b>	213
Руська А.А. <b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	216
Сало Ю. <b>ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ</b>	219
Хомюк В. В. <b>ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ</b>	222
Штефан М.Є. <b>ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТOK В УКРАЇНІ</b>	226
Юматов Ю. С. <b>БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>	229
Яковенко І. В. <b>ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»</b>	232

<b>3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС</b>	235
Вітвицький Б.О. <b>ВІДХОДИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ПОНЯТТЯ І ВИДИ</b>	235
Данилюк В.В. <b>РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ</b>	238
Демкович Т.М. <b>ТІНЬОВА ЗАЙНЯТИСТЬ КРИЗЬ ПРИЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	241
Драган Б.М. <b>РИНКОВИЙ МЕТОД ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	244
Касьян О.О. <b>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	248
Касьянчук С.М. <b>СТАН СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ</b>	251
Клюба А.А. <b>DIGITAL-МАРКЕТИНГ – ОСНОВНА СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	254
Котик О.В. <b>ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОЛОГО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОМИСЛИВСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	256
Крехтяк С.Я. <b>ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СВІТОВОЇ КРИЗИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ</b>	260

<b>Кривов'язя В.О. ПЕРСПЕКТИВИ ЛІЗИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ</b>	263
<b>Маслюк В.О. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	266
<b>Остапчук Н.І. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ</b>	269
<b>Поташник М.М. ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА</b>	272
<b>Слотвінський Р.Л. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН</b>	275
<b>Тимощук І.О. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПОВЕДІНКУ ОСОБИСТОСТІ</b>	278
<b>Трач Х. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА</b>	280
<b>Щербак К.С. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ</b>	283
<b>Яшан П.А. ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ</b>	285
<b>4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ</b>	290
<b>Веляник В.В. КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ</b>	290

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

Костенко Є.О. <b>ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЛНУП</b>	293
Михалевич А.О. <b>БРЕНДИНГ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ЯК ЗАСІБ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ</b>	296
Нирка. Д. В. <b>ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ</b>	300
Ткачук К.В. <b>ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТОРИТЕЛІНГОМ БРЕНДУ</b>	302
Ус Е.Ю., Щербатюк Д.О. <b>ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ</b>	305
Щербак К.С. <b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ</b>	308
<b><i>5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ</i></b>	311
Валько Я. І. <b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ</b>	311
Думін Р.Я. <b>ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ</b>	314
Запталова А.В. <b>ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИНКУ ЛІКАРСЬКОЇ РОСЛИННОЇ СИРОВИНИ</b>	318

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Романюк Я.І. <b>ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ</b>	321
Щербак К.С. <b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БАР'ЄРІВ ВХОДЖЕННЯ НА ТОВАРНІ РИНКИ УКРАЇНИ</b>	325
Скнаріна Д. О., Коберник М. В. <b>СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ</b>	327

## **1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Адольф Д.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Балаш Л.Я.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

### **ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ: РОЛЬ, ПСИХОЛОГІЯ ТА СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Лідерство в управлінні змінами є ключовим аспектом успішної адаптації організацій до нових умов роботи, впровадження інновацій, а також ефективного вирішення внутрішніх та зовнішніх викликів. Лідери, які ефективно керують змінами, використовують різноманітні стратегії для мотивації своїх команд, розуміючи при цьому психологічні аспекти, які впливають на сприйняття змін співробітниками [3].

Основними ролями лідера визначають:

- візіонерство. Лідер має чітко бачити майбутнє, якого прагне організація, і здатний бути переконливим у комунікації цієї візії своїм співробітникам;
- підтримка. Лідер повинен забезпечити співробітникам необхідні ресурси, навчання та підтримку для адаптації до змін;
- комунікація. Відкритий та чесний діалог зі співробітниками допомагає зменшити опір змінам та підвищити їхню мотивацію [1].

Не менш важливим є правильне визначення психології управління змінами.

Психологія управління змінами — це галузь, що вивчає, як людська психологія впливає на сприйняття, адаптацію та реакцію на зміни в організаційному контексті. Основними аспектами психології управління змінами є:

- сприйняття змін. Розуміння того, що сприйняття змін може суттєво варіюватись серед співробітників, допомагає підійти до процесу управління змінами більш гнучко;



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

– опір змінам. Психологічний опір змінам є природним явищем. Лідери повинні ідентифікувати та адресувати причини такого опору, працюючи над їх подоланням;

– комунікація. Ефективна комунікація є життєво важливою для успішного управління змінами. Це включає чітке пояснення причин змін, їх очікуваних вигод для співробітників та організації в цілому, а також плану впровадження. Відкрита та двостороння комунікація допомагає зменшити невизначеність та побудувати довіру;

– підтримка та навчання. Забезпечення співробітникам необхідної підтримки та можливостей для навчання та розвитку є критично важливим для зменшення опору та підвищення адаптивності;

– мотивація та винагороди. Розуміння того, що мотивує співробітників, дозволяє розробити ефективні стратегії їх заохочення [2].

Фундаментальним елементом у управлінні змінами є мотивація, оскільки вона відіграє критичну роль у залученні, заохоченні та підтримці співробітників під час процесу адаптації до нових умов або впровадження нових процедур. Мотивація може бути внутрішньою, коли співробітник має особисте бажання досягати цілей через внутрішні стимули та інтереси, або зовнішньою, коли мотивація викликана зовнішніми факторами, такими як винагороди, визнання, або негативні наслідки, як-от страх покарання [3].

Роль мотивації в управлінні змінами:

– залучення співробітників. Мотивовані співробітники більш схильні активно залучатися в процес змін, брати на себе ініціативу та вносити позитивний вклад;

– зниження опору. Ефективні мотиваційні стратегії можуть допомогти зменшити природний опір змінам, сприяючи позитивному ставленню та готовності адаптуватися до нововведень;

– підвищення продуктивності. Мотивовані співробітники часто працюють ефективніше та продуктивніше, що важливо для успішного впровадження змін та досягнення організаційних цілей;

### ***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку***

– покращення морального духу. Висока мотивація може підвищити загальний моральний дух у колективі, створюючи позитивну атмосферу та культуру відкритості до змін;

– сприяння інноваціям. Мотивація спонукає співробітників до творчого мислення та інновацій, що є критично важливим для адаптації та вдосконалення процесів у динамічному бізнес-середовищі [4].

Стратегії мотивації в управлінні змінами:

– визнання та винагороди. Визнання зусиль співробітників і надання матеріальних чи нематеріальних винагород за їх вклад;

– участь у прийнятті рішень. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що збільшує їхнє відчуття власної значущості та контролю над ситуацією;

– професійний розвиток. Надання можливостей для навчання та розвитку навичок, що не лише підвищує кваліфікацію співробітників, але й мотивує їх до вдосконалення;

– чітке комунікування. Прозоре та чітке комунікування цілей змін, очікувань та переваг, які вони принесуть, допомагає збудувати довіру та зменшити невизначеність;

– психологічна підтримка. Забезпечення емоційної та психологічної підтримки співробітникам протягом усього процесу змін [4].

У підсумку, успішне управління змінами вимагає від лідерів комплексного підходу, який об'єднує стратегічне планування, психологічне розуміння та ефективну мотивацію команди, щоб досягти організаційних цілей і забезпечити гладкий перехід до нових умов роботи.

### **Список використаних джерел**

1. Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Щоб вести за собою. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 320 с.

2. Лілія Балаш, Ольга Лисюк, Андрій Сміло, Олег Ковальчук. Навчальний посібник «Операційний менеджмент (частина 1)». Львів. Репроцентр Захід. 2023. 194 с

2. *Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві.* О Навrysh, К Dramaretska. Економіка і управління бізнесом 13 (3), 18-28, 2022.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

3. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. - 2019. - Вип. 3. - С. 92-100. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11)»

Балян Р.Р.

Науковий керівник: Марутяк Г. С.

Відокремлений структурний підрозділ

«Вишнянський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ**

Сучасний бізнес постійно еволюціонує, вимагаючи від управлінців адаптуватися до нових тенденцій та викликів. Управління бізнесом стає все більш складним, але разом з цим виникають інноваційні технології, які сприяють оптимізації процесів та досягненню стратегічних цілей. Сьогоднішня доповідь спрямована на розгляд сучасних моделей управління бізнесом та їх взаємодію з інноваційними технологіями в менеджменті.

Сучасними науковцями та провідними спеціалістами в галузі менеджменту визначено такі інноваційні технології в менеджменті:

1. Штучний інтелект (AI): Впровадження AI в управління допомагає узагальнити та аналізувати великі обсяги даних, приймати рішення на основі аналітики та автоматизувати багато рутинних процесів.

2. Аналітика даних: Використання аналітики даних дозволяє керівникам отримувати інформацію про продуктивність, тренди ринку та поведінку споживачів для прийняття обґрунтованих рішень.

3. Хмарні технології: Забезпечуючи доступ до даних та програм через Інтернет, хмарні технології полегшують спільну роботу та забезпечують мобільність управлінського персоналу.

4. Інтернет речей : IoT дозволяє збирати дані з різних джерел, що допомагає в управлінні виробництвом, логістиці та сервісом.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Кожного року з'являються десятки інновацій, які можуть мати великий вплив на бізнес. Кожна інноваційна ідея або рішення – проривна чи незначна, апаратне обладнання чи складний код – несе в собі потенціал змінити спосіб ведення справ у світі.

Які ж інноваційні рішення, що з'явилися або були вдосконалені нещодавно, здатні перевернути діловий світ?

На мою думку, однією з технологій, яка матиме найцікавіший вплив на бізнес, є віртуальна реальність (VR). Вона вже деякий час існує, але лише зараз ця технологія стає відкритішою та доступнішою для компаній і споживачів. Є декілька причин, чому віртуальна реальність так приваблює бізнес. Передусім вона відкриває новий спосіб взаємодії з клієнтами. Наприклад, компанії можуть використовувати віртуальну реальність, щоб дати клієнтам можливість отримати цікавий досвід від випробування продуктів перед покупкою. Це може бути особливо корисним для компаній, які продають дорогі товари, наприклад ювелірні вироби, автомобілі чи будинки.

Ще одним важливим інноваційним рішенням в удосконаленні бізнесу я вважаю повний інструментарій digital-фінансів. Це захоплюючий тренд для бізнесів та людей, які ними керують. Зараз ситуація виглядає зовсім інакше, ніж п'ять років тому. Тоді більшість підприємств не мали іншого вибору, окрім як відкривати дорогі корпоративні банківські рахунки та незручні кредитні чи платіжні картки, які часто вимагали особистих гарантій. Сьогодні малий і середній бізнес має купу кредитних карток з високим лімітом (на основі доходу, а не кредитного рейтингу) і недорогі, високо- або безлімітні банківські рахунки. Це означає, що керівник витрачає набагато менше часу та ресурсів на управління оборотним капіталом

У результаті використання сучасних моделей управління бізнесом у поєднанні з інноваційними технологіями, компанії мають можливість підвищити ефективність, покращити якість продукції та послуг, а також збільшити конкурентоспроможність на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2016. Т. 1, Вип. 1. С. 48–53.
2. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с

Бінерт О.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.  
Львівський національний університет природокористування

**РОЗРОБКА СОЦІАЛЬНИХ ЕФЕКТИВНИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Важливість соціальних управлінських рішень та й самої функції їх прийняття у процесі управління зумовлена тим, що їх ухвалення, по-перше, чітко простежується як умова виконання всіх інших функцій; по-друге, є безпосереднім продуктом діяльності керівників усіх рівнів управління; по-третє, є одним із важливих засобів формування соціальних інтересів; по-четверте, виступає однією з форм реалізації соціальних інтересів.

Розробка соціальних управлінських рішень охоплює досить великі сфери. Вони широко використовуються в управлінні, адмініструванні, менеджменті.

Прийняття і реалізація соціальних рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості що його приймає.

Інтуїтивне рішення будується на власному досвіді і почутті того, що його вибір вірний, виключно орієнтується на інтуїцію може стати заручником випадковості. В рішенні побудованому на думці в основі лежать знання і свідомий досвід минулого, обираючи кращий варіант, який принесе найбільший успіх.

Раціональні рішення в основному будуються на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Для того, щоб приступити менеджеру до розробки Соціального рішення, повинні бути виконані наступні умови: існує проблема або проблемна ситуація; існує варіабельність в ситуації; є особа, який має право приймати рішення; існує система критеріїв, по яких можна вибрати оптимальний варіант; для того, щоб створити необхідні умови для реалізації управлінських рішень – рішення має характер об'єктивного вибору суб'єкта управління впливу до цього питання у зв'язку з вирішенням проблеми.

На основі набору критеріїв обирається оптимальний варіант, який є результатом аналізу та оцінювання інших варіантів, розроблених раніше. Це допоможе розв'язати невіршені питання, а потім – реалізувати цілі. Соціальне управлінське рішення може бути представлено у вигляді комбінації з наступних операцій: розробка варіантів із проблемної ситуації; вибір оптимального варіанту; ухвалення; реалізація.

Для того, щоб відповідати дійсності і виконати свою мету, соціальні рішення мають відповідати певним вимогам: розумність; цілеспрямованість; своєчасність; стислість; економічність; мобільність; регулярність; чесність; складність; вимірність; ресурсозабезпеченість; науковість; автоматизація процесу збирання й обробки інформації і процесу прийняття соціальних рішень та ін.

Прийняття соціальних рішень являє собою свідомий вибір з наявних варіантів чи альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом. Цей процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи.

Соціальне рішення можна вважати ефективним, якщо суб'єкт прийняття є компетентним та високо професійним, тобто відповідно є тією особою, котра має право приймати саме такі рішення.

### **Список використаних джерел**

1. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.

## **РОЗВИТОК SOFT SKILLS КОМАНДИ**

Штучний інтелект модернізує бізнес-процеси, але не може опанувати «м'які» навички працівників організацій. Соціальні й емоційні скіли усе більш важливі для створення інновацій та адаптації до нових умов. Згідно з дослідженнями Світового Економічного Форуму, найактуальнішими навичками на сьогодні є креативне мислення, стресостійкість, гнучкість мислення, фокус на навчання, емпатія та вміння слухати [1].

З якісними «софт скілами», працівники швидше генерують ідеї та виконують поставлені задачі, ефективніше співпрацюють між собою та досягають кращого порозуміння, запобігаючи конфліктам, непорозумінням, невдалому вирішенні поставлених завдань.

Згідно зі звітом LinkedIn, 89% неефективних працівників мають брак розвинених «софт скілів». Тому роботодавці віддають перевагу працівникам з розвиненими «м'якими» навичками, які здатні швидко соціалізуватись та працювати в команді. Саме «м'які» навички підвищують продуктивність організації.

В організаціях хочуть працювати в компаніях з емпатичними менеджерами, які ставлять у пріоритет розвиток команд.

У командах з високим рівнем розвитку «софт скілів» спостерігається значна психологічна стабільність, що сприяє зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності їхньої діяльності. Згідно з McKinsey, компанії, які активно працюють над створенням сприятливого психологічного середовища, можуть очікувати численних переваг, включаючи збільшення інноваційності, експериментів та загальної продуктивності команд. Психологічна безпека також має прямий вплив на фінансовий стан компаній: за оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, витрати підприємств на ліквідацію наслідків поганого психічного здоров'я працівників становлять близько \$1 трлн щорічно.

Для покращення освоєння «софт скілів» в команді варто вибудувати якісну комунікацію: розуміти вподобання кожного співробітника щодо частоти та формату спілкування, стежити за

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

цілями та очікуваннями кожної бесіди, надавати підлеглим поради та стратегії для досягнення кращих результатів у роботі.

Навчальні заходи, такі як тренінги, семінари, та групові програми, можуть сприяти розвитку «софт навичок» у працівників. Проте, варто розглядати і інші формати. Наприклад, створення корпоративної бібліотеки, надання індивідуального коучингу, запуск власного університету знань чи програм перехресного навчання.

Оцінка рівня "софт скілів» має бути систематичною та регулярною. Для цього відділи кадрів повинні мати структуру, що стандартизує "софт скіли» та визначає критерії їх оцінки.

Для моніторингу рівня "софт скілів» можна використовувати тести, корпоративні курси або здійснювати опитування, де працівники висловлюють свої коментарі щодо свого розвитку у цій сфері або загального рівня "м'яких" навичок у компанії.

### **Список використаних джерел**

1. Джерело: [https://hub.kyivstar.ua/articles/chomu-biznesu-vigidno-rozvivati-soft-skills-komandi-ta-yak-cze-roboti-gajd-dlya-lideriv?utm\\_source=Telegram&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=hub\\_chomu-biznesu-vigidno-rozvivati-soft-skills-komandi-ta-yak-cze-roboti-gajd-dlya-lideriv\\_2601&utm\\_content=post](https://hub.kyivstar.ua/articles/chomu-biznesu-vigidno-rozvivati-soft-skills-komandi-ta-yak-cze-roboti-gajd-dlya-lideriv?utm_source=Telegram&utm_medium=social&utm_campaign=hub_chomu-biznesu-vigidno-rozvivati-soft-skills-komandi-ta-yak-cze-roboti-gajd-dlya-lideriv_2601&utm_content=post)

Божейко С.І

Науковий керівник: к.е.н., доц. Войнич Л.Й.

Львівський національний університет природокористування

## **СТОКГОЛЬМСЬКИЙ СИНДРОМ, ЯК СКЛАДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Стокгольмський синдром- це психологічний феномен, при якому заручники починають відчувати симпатію, співчуття, а іноді й любов до своїх викрадачів. Цей синдром може виникати в будь-якій ситуації, де люди опиняються в ізоляції та піддаються жорсткому поводженню.

Термін був введений після подій, що відбулися в стокгольмському банку в 1973 році, де заручники, піддавшись



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

стресові від захоплення, почали відчувати співчуття та симпатію до злочинців.

У широкому розумінні Стокгольмський синдром може використовуватися для опису будь-якої ситуації, де люди:

- ввідчують себе залежними від кривдника – це може бути емоційна, фінансова чи фізична залежність;

- піддаються жорсткому поводженню або контролю з боку кривдника - може включати фізичне насильство, емоційне насильство, маніпуляцію або газлайтинг;

- відчують себе ізольованими від інших людей - це може бути фізична ізоляція чи емоційна ізоляція.

Організаційна поведінка, як наука спрямована на вивчення того, яким чином люди поведуться в організаціях, включає в себе розуміння таких факторів, як мотивація, лідерство, групова динаміка, прийняття рішень, комунікація та конфлікти.

Існує кілька можливих зв'язків між Стокгольмським синдромом та організаційною поведінкою:

1. залежність – у заручників часто виникає почуття залежності від своїх викрадачів, оскільки вони покладаються на них у питаннях їжі, води, безпеки та інших життєво важливих потреб. Це почуття залежності може бути схожим на те, що відчують працівники в стосунках зі своїми керівниками;

2. контроль - викрадачі часто намагаються контролювати своїх заручників, обмежуючи їх свободу пересування, інформації та спілкування. Цей контроль може бути схожим на те, що відчують працівники в організаціях із авторитарним стилем керівництва;

3. травма - заручники часто переживають травму внаслідок викрадення. Ця травма може призвести до розвитку посттравматичного стресового розладу (ПТСР), який може мати негативний вплив на їхню поведінку. Травма також може бути фактором у розвитку організаційної поведінки, наприклад, абсентеїзму, плинності кадрів та зниження продуктивності.

Ознаки стокгольмського синдрому у колективі можуть проявлятися по різному. Члени колективу можуть заперечувати, що з ними жорстко поведуться, або виправдовувати дії кривдника, можуть відчувати симпатію до кривдника, розуміючи його мотиви або виправдовуючи його дії, можуть боятися звільнення чи інших негативних наслідків, якщо вони не будуть лояльними, а також відчувати себе залежними від кривдника, наприклад, якщо він є

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

їхнім керівником або має над ними владу.

Стокгольмський синдром має негативні наслідки для колективу чи організації в цілому. Члени колективу, які переживають стокгольмський синдром, можуть страждати від тривоги, депресії, посттравматичного стрессового розладу (ПТСР) та інших проблем із психічним здоров'ям. Токсичний колектив зі стокгольмським синдромом може мати знижену продуктивність, адже його члени деморалізовані, травмовані та бояться висловлювати свою думку. Це виливається у погіршення особистісних стосунків членів колективу, адже вони можуть бути емоційно виснажені та замкнуті у собі.

Стокгольмський синдром - це не свідомий вибір людини. Працівники, які переживають цей феномен, не винні у своїх почуттях. Менеджмент організації повинен запобігти розвитку Стокгольмського синдрому використовуючи різноманітні заходи, зокрема:

- створити атмосферу довіри та підтримки, де працівники повинні почувати себе комфортно, коли вони говорять про свої проблеми та почуття;
- забезпечити чітку комунікацію - працівники повинні бути в курсі всіх важливих рішень, що стосуються організації;
- запропонувати програми допомоги працівникам - ці програми можуть допомогти працівникам, які пережили травму, впоратися з емоційними наслідками;
- створити політику конфіденційності - працівники повинні бути впевнені, що їх особисті дані та інформація про їхнє психічне здоров'я будуть захищені;
- проводити навчання з питань організаційної поведінки - навчання може допомогти керівникам та працівникам краще зрозуміти, як поводитися у складних ситуаціях.

Хоча Стокгольмський синдром може бути спірним поняттям, розуміння того, як організаційна культура та лідерство можуть впливати на поведінку працівників у складних ситуаціях, розуміння його суті є важливим для створення здорової та безпечної атмосфери в організації. Організації, які зосереджуються на справедливому ставленні, етичному лідерстві, захисті прав працівників та психічному здоров'ю, можуть допомогти запобігти розвитку подібних до Стокгольмського синдрому явищ та сприяти

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
загальному благополуччю своїх працівників.

Голоюх С.-М. В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Жук О. П.  
Львівський національний університет імені Івана Франка

## **AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИНЦИПИ ТА ПРАКТИКИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ У ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКУ**

У сучасному бізнесі існує безліч моделей управління, які враховують різноманітні аспекти, такі як стратегічне планування, організаційна структура, взаємодія з клієнтами та працівниками, використання технологій та багато іншого. Проте, особливості функціонування організацій у складних і швидкозмінних умовах сучасного бізнес-середовища потребують активного використання у практиці менеджменту максимально адаптивних моделей управління.

Гнучкий підхід до управління, відомий у світі як Agile-менеджмент, походить з індустрії розробки програмного забезпечення, але сьогодні широко застосовується у різних сферах управління бізнесом. Основними принципами Agile є оперативна реакція на зміни, ефективне використання ресурсів і акцент на задоволенні потреб клієнтів.

На сьогодні Agile є доволі популярним методом управління проектами. Це гнучка система, яка характеризується поетапним представленням кінцевого продукту, відсутністю та незрозумілістю чіткого завершення проекту [1].

Особливістю Agile є розподіл проекту на невеликі фази, на завершенні кожної з яких клієнт отримує конкретний результат. Цей підхід є основою для формування цінностей, принципів і практик, що дозволяють керівникам на усіх рівнях планувати та організувати роботу, а також формувати команди з метою забезпечення високої адаптивності бізнесу до змін у ринкових умовах та бізнес-середовищі.

У Agile-управлінні етапи процесів можуть відбуватися паралельно чи у різному порядку, не обов'язково послідовно. Ключовим є те, що на кожному етапі реалізації проекту можна

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

отримати певний продукт. Цей підхід застосовується з метою залучення клієнтів, впровадження змін, ефективної взаємодії та досягнення результатів. [2]

В сучасному бізнес-середовищі Agile-менеджмент найчастіше впроваджують компанії, які діють у швидкозмінних та непередбачуваних умовах, щоб розробити ефективну стратегію, яку можна було б успішно застосовувати та швидко змінювати для вирішення певних завдань чи проблем і підвищення продуктивності підприємства. Особливо це актуально для компаній сфери високих технологій (ІТ).

Agile-управління також дуже ефективне для реалізації стартапів, коли кінцевий результат не цілком очевидний, а прогнози потрібно перевіряти швидко та бути гнучкими. Цю методологію також застосовують, якщо клієнт постійно змінює свої вимоги. Навіть у таких невизначених умовах Agile допомагає залишатися виграною стороною. Менеджер проекту визначає, скільки часу команда витрачає на реалізацію потреб клієнта і виставляє рахунок у кінці кожного етапу, який не триває більше ніж два тижні [3].

Перевагами цього підходу є високий рівень співробітництва між членами команди проекту, швидке досягнення результату та гнучкість. Проте також є і недоліки, наприклад, використання цієї стратегії може перетворити проект на послідовність постійних і неефективних змін. До того ж, успіх проекту залежить від кваліфікації та досвіду працівників. Також при даному методі практично неможливо прорахувати остаточну вартість проекту.

Загалом можна зазначити, що специфіка Agile-менеджменту стосується, насамперед, ціннісного характеру управління. Успіх Agile-менеджменту ґрунтується на певних механізмах, серед яких можна виділити: розвиток лідерства; розвиток та навчання людських ресурсів; самоорганізацію невеликих груп і команд; контроль результатів працівниками; доступність бізнес-інформації для менеджерів; єдність принципів, цілей та цінностей. Разом усе це є характеристиками гнучкого та ефективного сучасного сучасного стилю управління.

### **Список використаних джерел**

1. Agile project management. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-project-management> (дата звернення: 27.02.2024).

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

2. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1636/Agile-%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 27.02.2024).

3. Методології управління проектами, або Що таке Waterfall, Agile та Scrum. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnya-proktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum> (дата звернення: 28.02.2024).

Грень М.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мирончук З.П.

Львівський національний університет природокористування

## **СУЧАСНІ МОДЕЛІ БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

У динамічному та мінливому світі на сьогоднішній день технології та ефективне управління стають ключовими компонентами успіху будь-якої компанії. У зв'язку з тим, що традиційні моделі управління не відповідають вимогам сучасного ринку, все більше компаній переходять до сучасних моделей управління, які дають їм можливість конкурувати.

Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку, повинні впроваджувати сучасні моделі управління та інноваційні технології, щоб бути більш ефективними, гнучкими та швидкими, щоб реагувати на зміни. Таблиця 1 описує види сучасних моделей і їхні значення.

Для успішного ведення бізнесу необхідно використовувати інноваційні технології. Ці технології створюють нові можливості для розвитку, підвищують продуктивність і конкурентоздатність.[1]

Сюди відносять:

*Технології, що використовуються в управлінні. Таблиця 1*

Технологія	Опис	Приклади
Штучний інтелект (AI)	Прийняття управлінських рішень, аналіз та	Боти для спілкування, віртуальні

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

	прогнозування даних, автоматизація рутинних завдань.	помічники, алгоритми прогнозування
Big Data	Збір, аналіз та візуалізація великих обсягів даних.	CRM-системи, аналітичні платформи, машинне навчання
Хмарні технології	Співпраця в команді, доступ до даних, програм та ІТ-обслуговування, масштабованість.	Платформи для онлайн-співпраці SaaS, PaaS та IaaS
Blockchain	Створення нових бізнес-моделей, автоматизація ланцюгів постачання, прозорість, безпека та децентралізація транзакцій.	Смарт-контракти, криптовалюти, децентралізовані автономні організації (DAO)

Підвищення продуктивності та ефективності, зниження витрат і ризиків, підвищення конкурентоспроможності, створення нових можливостей для розвитку бізнесу та створення нових ринків — це деякі з переваг використання інноваційних технологій. Задоволення потреб клієнтів, постійне вдосконалення та гнучкість є основними принципами сучасних моделей управління бізнесом. Ось більш детальний огляд популярних моделей:

- Агресивний менеджмент — це ітеративна модель, яка базується на самоорганізованих командах, інкрементальній розробці продуктів, швидкому реагуванні на зміни вимог і постійному вдосконаленні.
- Lean менеджмент спрямований на постійні інкрементальні зміни, щоб оптимізувати бізнес-процеси, зменшити втрати ресурсів і підвищити продуктивність.
- Управління за цілями (MBO) — це процес постановки чітко визначених цілей для всіх співробітників, відділів і компанії, а потім проведення аналізу та нагородження за досягнення цих цілей.

### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- Клієнтоорієнтований підхід (CRM) зосереджується на розумінні клієнтів, клієнтоцентричному середовищі та максимізації цінності клієнта на всіх етапах процесу.

- Через використання самокерованих кросфункціональних команд, кожна з яких несе повну відповідальність за конкретний продукт, процес або результат, командне управління спрощує ієрархію.[3]

Зусилля зосереджуються на орієнтації на клієнта, більшій автономності, самоорганізації команд, гнучкості, швидкості та вдосконаленні інтеграції.

Сьогодні нові технології та сучасні моделі управління є важливими компонентами успіху. Компанії повинні використовувати ці моделі та технології, якщо вони хочуть залишатися конкурентоспроможними. Важливо обирати моделі та технології, які відповідають потребам компанії, її розміру, галузі та інших елементів. Немає універсальної методики.[2]

Немає однієї технології чи моделі управління, яка є ідеальною для кожного. Необхідності та особливості кожної компанії визначають найкращий метод. Потрібно брати до уваги як розмір, так і галузь. Складні технології або складні моделі можуть бути надто дорогими для МСП. Важливо бути готовим до змін. Впровадження нових моделей і технологій може потребувати значних змін у структурі компанії. Необхідно постійно навчатися і змінюватися. Компанії повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, оскільки світ бізнесу постійно змінюється.

Компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, можуть отримати значні переваги від впровадження сучасних методів управління та інноваційних технологій, хоча це може бути важким завданням.[2]

### **Список використаних джерел**

1. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація: веб-сайт. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf)
2. Інноваційні технології освітнього менеджменту: веб-сайт. URL: <http://gnvp.ddpu.edu.ua/article/view/196463>
3. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства: веб-сайт. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5645>

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

4. McKinsey Global Institute: веб-сайт.  
URL: <https://www.mckinsey.com/>
5. "Клієнтоорієнтований підхід (CRM): веб-сайт.  
URL: <https://www.salesforce.com/crm/>

Зубко О.-А. Я.

Науковий керівник: PhD, в.о. доц. Лизак М. П.  
Львівський національний університет природокористування

## **ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ**

В агробізнесі останнім часом ухвалюють управлінські рішення на підставі застосування інноваційних систем та технологій. З метою оптимізації технологічних процесів в сільському господарстві на першому місці в сучасному світі знаходяться цифрові технології. Які дозволяють отримувати необхідну для розробки рішень інформацію, оптимізувати ресурсну базу та знижувати собівартість сільськогосподарської продукції.

Освоєння різних методів, форм та систем удосконалення управління бізнес-процесами в системі виробництва аграрної продукції вимагає від аграріїв виконання низки передумов, а саме:

1) обрання кращої стратегії роботи агропідприємства на підставі використання новацій;

2) введення до бізнес-проекування технологічної діяльності підприємства інтелектуальної складової;

3) навчання спеціалістів галузі рослинництва та галузі тваринництва роботі з цифровими технологіями;

4) залучення ІТ-спеціалістів для розробки відповідних програм для впровадження високоточних технологій землеробства та управління фермами;

5) отримання державної допомоги щодо цифрового розвитку малого та середнього агробізнесу у вигляді дотацій, можливості участі у державних програмах або проектах;

б) використання процесно-орієнтованого управління.

Зокрема, вчені зазначають на тому, що «стратегічний вектор формування значної конкурентної переваги на ринку має



формуватися на підставі використання процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами аграрного сектору» [1, с. 93].

Для ефективного впровадження такої концепції доцільно, на думку практиків аграріїв, залучувати цифрові технології, в тому числі, під час управління бізнес-процесами в системі виробництва сільськогосподарської продукції. Для цього потрібно проводити детальний та точний аналіз технологічних операцій в рослинницькій та тваринницькій галузях у відповідності до технологічної програми підприємств.

Цифрове управління технологічними процесами в аграрних підприємствах рухається великими темпами вперед. З'ясовано, що за рахунок використання програмного забезпечення в агропідприємствах досягається покращення обробітку масивів інформації стосовно оптимального часу щодо здійснення агротехнічних заходів, зокрема:

- проведення посівної кампанії;
- застосування пестицидів;
- внесення добрив;
- збирання врожаю;
- оптимізація розрахунку часу;
- оптимізація розрахунку витрат;
- оптимізація доставки сільськогосподарської продукції до споживача;
- оптимізація матеріально-технічного забезпечення підприємства тощо».

Слід зазначити, що таким чином в аграрних підприємствах відбувається модерація всього ланцюга створення вартості сільськогосподарської продукції, а також планування обсягу виробництва, формування якісних параметрів даної продукції й прибутку.

Встановлено, що аналіз інформаційних даних з метеорологічних станцій, встановлених на полях або техніці відповідних пристроїв у вигляді датчиків, біосенсорів, використання безпілотних літальних апаратів та інших систем дає можливість отримувати точні великі дані та, знаходити закономірності, які сприяють прогресивному розвитку сільськогосподарського виробництва, створюють нові більш ефективні зв'язки з різними стейкхолдерами ринку: споживчими структурами, постачальницькими мережами тощо [2].

## **Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

Вчені зазначають, що останнім часом керівники агропідприємств намагаються інтегрувати власні зусилля з ІТ-спеціалістами компаній стосовно створення якісного програмного продукту, який дозволяє проводити високоточний контроль за технологічними процесами в галузях сільського господарства [3]. Наприклад, за рахунок певних пристроїв, що вимірюють та обробляють зафіксовані показники, вдається підвищити ефективність управління виробничими бізнес-процесами щодо:

- 1) управління родючістю ґрунту;
- 2) інтенсивного вирощування сільськогосподарських рослин;
- 3) інтенсивного вирощування сільськогосподарських тварин;
- 4) керування мікрокліматом [4].

Для фермерів пропонуються комплексні рішення з використанням цифрових технологій щодо оптимізації розподілу ресурсів (посівного матеріалу, добрив, пестицидів, води тощо) [5, с. 156].

Таким чином, цифровізація агробізнесу за допомогою процесно-орієнтованого підходу до управління агропідприємствами дозволяє формувати оптимальну систему агровиробництва, логістики, зберігання, транспортування, постачання, переробки та збуту продукції, регулювати виробничі процеси в оптимальні терміни при найменших витратах, використовувати техніку, що є сумісною з програмним забезпеченням, що зведе до мінімуму негативний вплив людського чинника.

### **Список використаних джерел**

1. Андрейчіков О. О., Гуца О. М. Візуальне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до керування підприємством. *Системи обробки інформації*. 2015. Вип. № 3 (101), Т.1. С. 92–95.

2. Гончарук Т.В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL : <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/19620.pdf>

3. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2905&i=2>

3. Деркач О. Цифрові технології у землеробстві: проблеми та

4. Пронько Л. М., Гонтарук Я. В., Ревкова А. В. Дослідження стану розвитку фермерства в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч.2. С.155–165.

Іщенко А.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

На сучасному етапі розвитку економіки України в умовах агресії РФ особливої актуальності набуває проблематика стійкості підприємств. Важливим стає збереження і підтримання рівня стійкості з урахуванням викликів і ризиків умов воєнного стану: непередбачуваність і мінливість умов зовнішнього середовища (зокрема, запити від покупців, дії конкурентів, партнерські угоди з постачальниками, пропозиції ринку праці, зміна вимог законодавства), складність прогнозування розвитку (зокрема, вектор і динаміка зміни ключових показників діяльності, форс-мажорні обставини). Саме тому, пріоритетним є пошук доцільних підходів для швидкого адаптування операційної діяльності підприємства до умов воєнного стану.

Метою авторського дослідження є систематизація науково-методичних підходів до управління стійкістю підприємства з фокусуванням на умови воєнного стану.

За результатами наукового інформаційного пошуку і когнітивного методу встановлено дискусійність щодо поняття і видів стійкості підприємства, їх супідрядності. Так, в умовах воєнного стану для окреслення стійкості підприємства доцільним є використання терміну «життєстійкість» або «резильєнтність» [1, с. 31-33; 2, с. 17-18]. Разом з тим, наголошується на необхідності зміни підходу до управління бізнес-організацією з орієнтацією на стратегічну резильєнтність бізнесу, що розглядається як

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

«... здатність швидко адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, захищаючи людей, активи та загальний капітал бренду ...» [3].

Використання критичного й структурно-логічного аналізу та методу групування дозволило встановити:

– традиційні для кризового періоду управління бізнес-організацією (1) типи стійкості – внутрішня (здатність адаптуватися до змін внутрішнього середовища) і зовнішня (здатність протистояти впливу зміни чинників зовнішнього середовища), (2) види стійкості – фінансова, організаційна, технологічна, екологічна, інноваційна, комунікаційна, структурна;

– фокус стратегічної резильєнтності – фінансова стійкість, операційна стійкість, організаційна стійкість, диджитал і технологічна стійкість, репутаційна стійкість, стійкість бізнес-моделі. Водночас, змінюється акцент на довгострокові стратегії стійкості (плановий горизонт доцільно розглядати в розрізі тижнів) замість традиційного менеджменту ризиків [3];

– доцільні методи діагностування середовища функціонування бізнес-організації (SWOT-аналіз, діамант-модель Портера, PEST-аналіз, VRIO-аналіз). Результати використання методів дозволить якнайкраще встановити кількісно-якісні характеристики наявних ресурсів, пріоритетних напрямів розвитку та тенденцій зміни з орієнтацією на розроблення стратегії стійкості;

– дискусійність щодо впорядкованої сукупності аналітичних показників й інформаційних моделей розрахунку [4, с. 75-79]. Важливим вбачається виокремлення пріоритетних взаємоузгоджених одиничних показників для оцінювання рівня відповідної стійкості з фокусуванням на вироблення раціонального управлінського рішення в умовах воєнного стану. Доречним є розроблення / каскадування системи показників в межах всіх рівнів управління;

– спрямованість державної політики на зміцнення стійкості підприємств і підтримання бізнесу у воєнний час, зокрема у 2023 в розрізі [5]: (1) фінансової підтримки бізнесу – Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%»; грантова програма за сприяння Міністерства цифрової трансформації України і Міністерства економіки України, що реалізується в межах програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

інтернаціоналізація МСП» (фінансується ЄС і урядом ФРН); (2) освітня підтримка бізнесу – освітньо-грантова програма «Міцність» за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку USAID у рамках проєкту «Зміцнення громадської довіри (UCBI)»; (3) підтримка бізнесу в сфері дерегуляції – рекомендовано скасувати чи оптимізувати й осучаснити майже 75 % інструментів держрегулювання в сфері будівництва, що є потрібним і важливим у контексті повоєнної відбудови України.

Таким чином, доведено критичну важливість забезпечення і підтримання цільового рівня стійкості підприємства. Наявність фінансових ресурсів і збалансоване їх використання дозволяє зберігати виробничі потужності і забезпечувати виготовлення товарів і послуги для внутрішнього споживача й потреб армії. Фінансова стійкість підприємства сприяє розвитку професійної компетентності працівників і створенню робочих місць. Як результат, поточне функціонування підприємства з орієнтацією на перспективну життєстійкість в умовах воєнного стану.

### Список використаних джерел

1. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31-39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031> (дата звернення: 04.03.2024).

2. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. Вип. 52. С. 16–37. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037> (дата звернення: 04.03.2024).

3. Даценко А. COVID-19 і війна змінили IT-менеджмент. Традиційні підходи до управління не працюють. *Журнал Forbes Ukraine*, 06 квітня 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-roboti-upravlintsi-rozpovidae-ekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854> (дата звернення: 04.03.2024).

4. Колос І.В., Щербак Ю.М. Вплив облікової політики на рівень фінансової стійкості підприємства. *Теоретичні та прикладні аспекти обліку, аналізу і аудиту в системі економічних відносин*: монографія / За ред. проф. Л.М. Чернелевського. Київ: НУХТ, 2021. С. 70-86.

5. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

Україні. Серпень 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen> (дата звернення: 01.03.2024).

Кінах І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Перетятко Л.  
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

**РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПІДВИЩЕННІ  
ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ**

Штучний інтелект (ШІ) — це галузь комп'ютерних наук, яка зосереджена на створенні технологій, здатних виконувати завдання, які традиційно вимагають людського інтелекту. Це може включати розуміння мови, вирішення проблем, навчання, планування, відчуття, взаємодію та інші види когнітивної діяльності. ШІ може бути реалізований у різних формах, включаючи машинне навчання, обробку природної мови, експертні системи, робототехніку та комп'ютерний зір [2].

Основні компоненти штучного інтелекту включають:

— машинне навчання (ML). Алгоритми машинного навчання навчаються на даних, автоматично вдосконалюючись із досвідом. Машинне навчання є основою багатьох сучасних застосунків ШІ, дозволяючи системам прогнозувати, класифікувати, рекомендувати та приймати рішення без явного програмування для виконання цих задач;

— глибоке навчання (Deep Learning). Підмножина машинного навчання, яка використовує нейронні мережі з багатьма шарами (так звані "глибокі" мережі) для аналізу великих обсягів даних. Глибоке навчання є ключовим елементом у розвитку комп'ютерного зору, розпізнавання мови, перекладу мови та інших складних завдань;

— обробка природної мови (NLP). Технології, які дозволяють комп'ютерам розуміти, інтерпретувати і генерувати людську мову. NLP використовується в таких застосунках, як чат-боти,

перекладачі, аналітичні інструменти для обробки тексту та системи автоматичного відповіді;

— експертні системи. Програмні системи, які імітують рішення та поведінку людського експерта в певній галузі, надаючи висновки або рекомендації. Експертні системи часто використовуються для підтримки прийняття рішень у медицині, інженерії та фінансах;

— робототехніка. Галузь, яка об'єднує ШІ з механічною інженерією для створення роботів, які можуть виконувати завдання в реальному світі. Роботи зі штучним інтелектом можуть адаптуватися до своїх завдань і навколишнього середовища, виконуючи різноманітні дії, від простого переміщення об'єктів до більш складних маніпуляцій [1].

Штучний інтелект має потенціал радикально змінити багато аспектів нашого життя, від способу ведення бізнесу та виробництва до особистісного розвитку та розваг. Однак з цим також пов'язані етичні та соціальні виклики, зокрема стосовно приватності, безпеки, втрати робочих місць через автоматизацію та потенційного використання ШІ в шкідливих цілях.

Штучний інтелект (ШІ) відіграє важливу роль у сфері менеджменту безпеки, оскільки він дозволяє організаціям підвищити ефективність та реактивність своїх систем безпеки. Використання ШІ може суттєво трансформувати спосіб, яким компанії ідентифікують, аналізують і реагують на безпекові загрози. Ось декілька ключових аспектів ролі штучного інтелекту у менеджменті безпеки:

— **Виявлення та прогнозування загроз.** ШІ може аналізувати великі обсяги даних швидше та ефективніше, ніж це могли б зробити люди. Він використовується для виявлення зразків та аномалій, які можуть вказувати на потенційні безпекові загрози або кібератаки, дозволяючи компаніям реагувати на них негайно;

— **Аналіз ризиків.** ШІ може допомогти в оцінці ризиків, аналізуючи минулі інциденти та ідентифікуючи потенційні вразливості в системі. Це дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо пріоритетів заходах безпеки;

— **Автоматизація відповіді на інциденти.** ШІ може автоматизувати відповідь на певні типи безпекових інцидентів,

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

наприклад, шляхом автоматичного ізолювання заражених систем або блокування атак. Це знижує час реагування та допомагає запобігати поширенню шкоди;

– Підтримка прийняття рішень. ШІ може надавати рекомендації менеджерам безпеки, аналізуючи поточну безпекову ситуацію та порівнюючи її з історичними даними. Це дозволяє швидко ідентифікувати найкращі стратегії реагування на інциденти;

– Навчання персоналу. ШІ може бути використаний для створення симуляцій та тренувальних програм, які допомагають підвищити рівень обізнаності та підготовки співробітників у сфері безпеки;

– Розвідка загроз. ШІ допомагає збирати та аналізувати інформацію про нові та існуючі загрози з різних джерел, дозволяючи компаніям адаптуватися до мінливого ландшафту безпеки;

– Контроль доступу. ШІ може вдосконалювати системи контролю доступу, використовуючи біометричні дані, поведінкові аналітики та інші передові методи для ідентифікації користувачів і забезпечення того, що доступ до ресурсів отримують лише уповноважені особи.

Використання ШІ у менеджменті безпеки не тільки підвищує ефективність та реактивність систем безпеки, але й сприяє створенню більш інтелектуальних, адаптивних та масштабованих рішень, які можуть протистояти складним та постійно змінюючимся загрозам.

### **Список використаних джерел**

1. Курепін В.М. Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом та професійними ризиками на підприємствах. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково – практичної конференції (м.Мукачєво, 6-7 квітня 2022р.). Мукачєво: МДУ, 2022.-272.

2. Саченок Д.С., Голуб Г.М. Аспекти використання штучного інтелекту для підвищення надійності структур інформаційно керуючих систем на транспорті. III Міжнародна



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

науково-практична конференція «MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION FND SOCIET», 22-24.05.2023 Київ, Україна, 450.

Кіцак В. А.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Станько Т. М.

Львівський національний університет природокористування

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Управління людськими ресурсами в сільському господарстві є ключовим фактором для досягнення успіху та стійкості аграрних підприємств. Сучасне сільське господарство стикається зі складними викликами, такими як зміни в демографічній структурі сільських територій, ріст конкуренції на ринках продовольства, та потреба в інноваціях та технологічному розвитку. Управління персоналом в аграрному секторі потребує адаптивності, стратегічного планування та вміння ефективно керувати ресурсами. Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Одним із сукупності складових підприємства як цілісної виробничо-господарської системи поряд з управлінням діяльністю є управління персоналом. У літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [2, с. 38].

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональну формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств (система лідерства, мотивації, працевлаштування і звільнення, вихід на пенсію, управління конфліктами і т.д.). Система управління є упорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [1, с. 8]. Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективно їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

У сучасному аграрному середовищі проблеми організації і функціонування управлінської системи недооцінюються з точки зору їх важливості і можливості досягнення очікуваних результатів. Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання удосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються усі проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств, тому що організація усієї діяльності підприємства залежить від раціональності прийнятих управлінських рішень. Особливо недостатньо приділяється уваги управлінню персоналом. Проте, враховуючи, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна лише через управління трудовими ресурсами. Тому у загальній системі менеджменту на сільськогосподарському підприємстві визначальним елементом слід відокремити управління персоналом. Через організацію менеджменту, трудовими ресурсами можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва загалом, оскільки з усіма

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

матеріально-технічними та земельними ресурсами працює людина і саме вона може забезпечити організацію виробничого процесу та впливати на його результативність. Впровадженню на сільськогосподарських підприємствах ефективної системи менеджменту персоналу повинна передувати розробка організаційно-економічного забезпечення цього процесу.

Управління персоналом є комплексною системою, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки [4, с. 21-24].

Управління персоналом здебільшого повинно мати соціальну спрямованість, орієнтуватися на інтереси працівника. При цьому рішення, що приймаються, мають відповідати не тільки інтересам виробництва, а і його соціальній складовій — колективу підприємства. Тобто управління має передбачати створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації; поліпшення мотивації з одночасним розширенням повноважень працівників у прийнятті рішень; гнучке та адаптоване використання людських ресурсів, підвищення активності персоналу, формування організаційної культури.

Управління персоналом у сільському господарстві є ключовим чинником для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності галузі. ефективне управління персоналом – це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності персоналу, але й соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

### **Список використаних джерел**

1. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. Відкритий міжнародний

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 1.03.2024).

2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. К. 2012. С. 37-44.

3. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. № 3/2018. С. 67-72.

4. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч. метод. пос. К.: МАУП. 2001. 112 с.

Клецик В.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц., декан факультету управління, економіки та права ЛНУП, Ковалів В.М.

Львівський національний університет природокористування

## **ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Сучасні реалії функціонування бізнесу спонукають компанії до переходу на принципово новий рівень менеджменту та організації бізнесових процесів. Нині, в умовах загострення конкурентної боротьби, традиційні методи господарювання уже не можуть гарантувати успішного розвитку підприємствам, а часом не спроможні забезпечити їх діяльність навіть на вже досягнутому рівні. Це зумовлює необхідність підприємствам наслідувати світові тенденції здійснення бізнесової діяльності для збереження свого конкурентного статусу. Адже однією з найважливіших проблем для українських підприємств на сучасному етапі є виживання й забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного вирішення лежить формування й реалізація підприємствами своїх конкурентних переваг[1].

Одним з ключових елементів трансформації управління персоналу є діджиталізація, яка зараз стає необхідністю, а не трендом. Діджиталізація – це не лише запровадження програмного забезпечення чи автоматизації в системи менеджменту персоналу, а й інновації та сучасні підходи щодо організованої взаємодії з працівниками, прийняття правильних управлінських рішень на

основі певних математичних моделей та цифрових технологій. Для такого розвитку організації повинні бути забезпечені відповідними кадрами, здатними реалізовуватися на затребуваному трансформаціями рівні. У цьому важливу роль відіграє менеджер з персоналу, який безпосередньо здійснює поєднання інтересів бізнесу і працівників, а саме створює корпоративну культуру, залучає та координує роботу працівників, при необхідності утримує головних фахівців, розвиває HR-бренд певної організації, впроваджує зміни та здійснює їх управління тощо. В свою чергу, зміни, передбачені діджиталізацією менеджменту персоналу, спрямовані на цифрову робочу силу (вдосконалення знань працівників, завдяки сучасним технологіям для ліквідації цифрового розриву в їх навичках), цифрове робоче місце (створення робочого середовища для ефективної праці та збору необхідної інформації завдяки комунікаційним засобам та зворотному зв'язку з працівниками) та цифровий HR (здійснення управлінської діяльності на основі сучасних комп'ютерних технологій з використанням цифрових інструментів та програм)[2].

Тому для подальшої побудови стратегії управління персоналом в умовах трансформації необхідно відмітити напрямки діджиталізації, що передбачають Штучний Інтелект, Big Data, інтегровані мобільні додатки, цифрову інтеграцію з хмарними системами, автоматизацію HR-процесів тощо[3]. Узагальнюючи напрямки діджиталізації та цифрових технологій в управлінні персоналом, можна відзначити те, що функція рекрутингу вимагає застосування соціальних мереж, сайтів пошуку роботи та публікування вакансій. Відповідно до досліджень CleverStaff, 92% рекрутерів використовують соціальні мережі (LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook) для добору персоналу [4]. Це дає змогу розширювати можливості залучення нових працівників. Що стосується функції мотивації, то завдяки діджиталізації збирається інформація щодо особливостей, цінностей та переваг працівників і відповідно використовують її для різноманітних мотиваційних програм. Що стосується розвитку персоналу, то діджиталізація дозволяє проходити освітні курси через мобільні додатки, а також створюються електронні платформи для навчання, що забезпечують безперервність освіти та вибір форм навчання в зручний час та в зручному місці. Щодо оцінки персоналу, то проводяться електронні тестування з оцінюванням в режимі

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

реального часу (онлайн) з метою прозорості оцінювання знань, вмінь та навичок працівників. І відповідно функція контролю вимагає застосування цифрових технологій для збору звітності усіх процесів та виконаних завдань в організації. В свою чергу, це дає можливість оцінити діяльність кожного працівника та забезпечити зворотній зв'язок з працівниками[5].

Зокрема, завдяки діджиталізації:

– Паперової тяганини стає значно менше. Завдяки спільній цифровій платформі співробітники (зокрема потенційні) можуть оновлювати інформацію про себе в режимі реального часу. Ця ж інформація доступна менеджерам, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто торкнувшись смартфона.

– Інформація аналізується швидко та автоматично, і результат доступний усім залученим у процесі особам.

– Робочі процеси стають прозорішими й зрозумілішими. Співробітники можуть відстежувати свої успіхи та підходити до побудови своєї кар'єри стратегічно.

Можна зробити висновок, що ключовим фактором успішного ведення будь-якого бізнесу є кваліфіковані працівники і вмотивовані на результат. Тому менеджерам з персоналу необхідно розробляти власні ефективні інтегровані стратегії управління працівниками, їх навчання з впровадженням індивідуальних планів розвитку та програми цифрового менеджменту персоналу.

### **Список використаних джерел**

1. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 4–12.

URL:<https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1878/1781>  
(дата звернення 02.03.2024)

2. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL:<https://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends> (дата звернення 02.03.2024)

3. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко // Галицький економічний вісник. – 2020. – №3 (64). – С. 147-156. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485> (дата звернення 02.03.2024)

4. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів

пошуку співробітників. Cleveestaff. 2020.  
URL:<https://cleverstaff.net/blog/uk/rekrutynh-v-sotsmerezhakh/> (дата  
звернення 02.03.2024)

5. Грицишин В. Трансформація управління персоналом: діджиталізація / В. Грицишин // „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“ 2021. — С. 65-67 //URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36310>(дата звернення 02.03.2024)

Коваль І.З.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бінерт О.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

За останні п'ятнадцять років інформаційні технології застосовуються для вирішення все більшої кількості різних завдань. З'явилось безліч нових інструментів, які допоможуть реалізувати навіть найскладніші ідеї і підвищити продуктивність бізнесу. Для цього потрібна цифровізація виробничого процесу.

Що таке цифрова трансформація?

Побутова чи виробнича цифрова трансформація – процес впровадження в роботу компанії або підприємства сучасних інформаційних технологій. За рахунок цього організація виходить на новий рівень розвитку і отримує можливість істотно збільшити прибуток в короткі терміни.

Цифровізація бізнесу передбачає не тільки встановлення додаткового обладнання і оновлення ПЗ, а й фундаментальне перетворення робочих процесів. Таким чином, вдається впровадити більш ефективні підходи до управління, розширити способи комунікації, сформувати нову корпоративну культуру.

Діджиталізація бізнесу можлива не тільки на початку його становлення, а й на більш пізніх етапах існування. При цьому виявляються наступні переваги [1]:

1. Поліпшення клієнтського досвіду – за допомогою відповідних технологій і інструментів вдається підтримувати

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

максимально персоналізовану взаємодію з замовниками і клієнтами.

2. Гнучкість різних бізнес-процесів, а також їх прискорення.

3. Можливість використовувати інноваційні інструменти – хмарні технології, інструменти стратегії Mobile First і готові рішення значно полегшують роботу в різних сферах.

4. Можливість збирати, аналізувати і зберігати величезні обсяги інформації

Технології цифрової трансформації бізнесу широко застосовуються в декількох напрямках [2]:

- розробка поліпшеної моделі розвитку бізнесу, побудованої на цифровізації і прагненні до модернізації;

- розробка цифрових послуг і товарів або модернізація старих під сучасні технології;

- діджиталізація бізнес-процесів таким чином, щоб управління життєвим циклом продуктів стало простіше і доступніше;

- автоматизація збору, обробки, а також зберігання даних;

- діджиталізація для управління виробничими процесами;

- управління мережами поставок;

- здійснення цілого ряду адміністративних функцій підприємства;

- ефективна автоматизація ручної праці співробітників підприємства шляхом впровадження роботів, а також застосування електронного документообігу.

Залежно від цілей цифровізації (діджиталізації) підприємства підбираються технології, які дозволять підвищити ефективність робочих процесів.

Для чого потрібна цифровізація інфраструктури?

Останнім часом все більше підприємств віддає перевагу цифровізації інфраструктури. Даний спосіб дозволяє підвищити продуктивність, а також забезпечити співробітникам максимально комфортні умови для роботи.

Діджиталізація підприємству в залежності від напрямку її діяльності може допомогти вирішити такі завдання:

1. Цифровізація інформації для клієнтів і покупців. Даний процес передбачає, наприклад, розміщення відомостей про пропоновані послуги і продукцію на інтерактивних картах. Тут



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

зазвичай є актуальні знімки, відгуки реальних споживачів, думка працівників компанії.

2. Цифровізація з метою полегшення комунікації миттєво отримувати машинний переклад текстів на багатофункціональному пристрої.

3. Цифровізація для оптимізації процесів офісного друку. Спеціальні програми для обліку та розподілу друкованих робіт дозволять заощадити ресурси підприємства.

4. Побудова спеціальних маршрутів для людей з обмеженою рухливістю. В умовах цифровізації ініціативні групи створюють додатки, які призначаються для побудови максимально відповідних шляхів пересування містом, а також виклику соціального таксі.

Застосування цифрових технологій можливе для виконання багатьох завдань. Адже можна підібрати варіанти, які дозволять реалізувати ідеї різного рівня складності і створити абсолютно нові продукти і послуги.

### **Список використаних джерел**

1. Шаповалова О. В., Шевченко Л. С., Стріжкова А. В. та ін. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової, Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. С. 48-70 .

2. Роль цифрової трансформації та управління якістю в оптимізації бізнесу. Online Tutorials Library.  
URL: <https://www.tutorialspoint.com/role-of-digital-transformation-and-quality-management-in-optimizing-business> (дата звернення: 18.02.2024).

Kovalchuk O.I., Drohobytska I.I., Latysheva D.V.  
Lviv State University of Life Safety

## **THE IMPORTANCE OF STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

In the modern world, global changes are taking place in the system of social production. A transition is underway from the production of

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

mass consumption to diversified consumption. Modern technologies, and especially information, make it possible to produce small batches of multivariate products to satisfy various consumer tastes. Constant innovations and changes become a necessary condition for the existence of the enterprise. The internal instability of the functioning of organizational and production systems is increasing. In the conditions of high rates of economic development, strategy developers face the task of avoiding errors in the analysis before revealing the significant advantages of the enterprise.

When analyzing the conditions of the organization's functioning, key factors affecting the external environment and forming trends of change are analyzed, so that when making management decisions, the main obstacles that have to be faced in achieving strategic goals and the main advantages that contribute to their achievement can be predicted as much as possible. When developing a strategy, it is necessary to clearly imagine the threats likely in the external environment in the process of implementing the strategy, as well as new opportunities. Threats and opportunities can be determined, for example, using a SWOT analysis. The necessary information for strategy development can be obtained using PEST analysis and situational analysis.

As a result of the development of the strategy, the management of the organization gets the opportunity to concentrate efforts on the priority directions of the organization's development, directing resources to their implementation and delegating the solution of tactical and operational issues to managers of the appropriate hierarchical level in the organization's management system. The organization's development strategy is an important document that defines the main directions of the organization's activities. The effectiveness of its functioning largely depends on the quality of the developed strategy.

At the same time, it should be borne in mind that the methods and technologies of strategy development serve only as tools. The strategy development process cannot be fully formalized, as it is largely shaped by the ideas, opinions and assessments of experts and those who make decisions about its development. Organizational development strategies differ in terms of their purpose and the level at which their implementation is expected. In business, for example, the following levels of strategy development can be used:

- development of a corporate strategy while managing the

development of corporations engaged in several areas of activity;

- strategy development for companies that are part of corporations. In this case, the corporate strategy should be taken into account;
- strategy development for functional divisions of companies that ensure the implementation of one or more areas of the company's strategy.

It can be the development of a strategy for the deployment of production, marketing, and securing the necessary financing.

Strategies developed for companies engaged in business must take into account the specifics of competition. The most dangerous competition is from the companies engaged in the same field of business, for the sales markets, and ultimately for the consumer, the products it produces, the works performed, and the services provided.

The developed strategy of the organization's development is implemented in development programs and plans, with tactical and operational management, and the formation of personnel requirements. But the most important thing is that it is used in strategic management. Strategic management orients production activities to consumer requests, implements flexible regulation and timely changes in the organization that correspond to changes in the environment, allows to achieve competitive advantages, which as a result allows to ensure the effective operation of the organization in the long term.

When developing a strategy, one should not forget that making a profit, creating a new production, even conducting a competitive struggle must be carried out in accordance not only with legal norms, but also with norms of an ethical nature, universal human values, taking into account the interests of employees, consumers, suppliers. Yes, consumer rights are protected by law, and public organizations have been created to protect consumer rights. All growing human capabilities raise the issue of environmental protection. Social problems require solutions. When developing and implementing a strategy, they need to be given due attention. Socially oriented business technologies are gaining more and more importance today.

After the goals set during the development of the strategy have been achieved, the development of a new strategy for the further development of the organization begins. The next stage of the management process is the development of a strategic plan for its implementation.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Analysis of the activities of many organizations showed that not all organizations have a clearly formulated development strategy. However, every successful organization usually has such a strategy. The lack of a strategy can be explained by various reasons. For example, misunderstanding that a strategy should be developed.

**REFERENCES**

1. Kovalchuk, O., Zachko, O., Kobylkin, D., Hiroshi, T. IT development of HR-systems in the field of human safety. CEUR Workshop Proceedings, 2021, 2851, pp. 314–323.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Project Management Institute. Publications, 2017.
3. P2M A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation
4. URL:<https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistiki-do-novih-obstavin-v-umovah-zminnih-procesiv-i>
5. URL:<https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti>

Kovalchuk O.I., Pavlish T.O., Radelytska I.T.  
Lviv State University of Life Safety

**TRAINING OF LOGISTICS IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL CHALLENGES**

The training of logisticians in modern conditions of external challenges turns out to be an extremely important and urgent task for the effective functioning of logistics systems. The world is becoming increasingly global, with the growth of trade and the speed of information exchange, leading to new and complex challenges for logistics. A modern logistician must have a wide range of skills and knowledge that will allow to effectively solve problems related to global supply chains, changes in climatic conditions, technological innovations and other external factors.

The training of logisticians should include not only theoretical knowledge, but also practical experience in working with modern

logistics tools and technologies. Analytical skills, decision-making in conditions of uncertainty and the ability to adapt to rapid changes in the market become crucial for a successful career as a logistician. Also, the role of training and development of communication skills is important, since logisticians interact with various stakeholders - from suppliers to consumers, and the ability to communicate effectively is a key aspect of successful activity in this area.

The creation of an anti-crisis strategy by management is a relevant direction for organizations operating in a changing environment. Also about changes in logistics in the event of a crisis, this topic is divided into three main parts: costs, level of service for the customer, customer satisfaction.

An anti-crisis plan for changing the strategy is implemented when a certain indicator, which was stable in normal life, suddenly begins to change insignificantly. It is necessary to understand what exactly is happening and what is the reason. It is possible that the company simply began to perform poorly. If not, then something has definitely changed in the environment of the organization.

Another point is extremely important - it is simple communication between key persons. The head of the company cannot wait until the manager learns about new problems from the media or when he reads the next quarterly report. You need to make a decision as soon as possible. Managers at lower levels should also call each other to clarify important issues, rather than sending letters to e-mails that are not known who will read them and when.

Several solutions that should be implemented in the current conditions to preserve the functionality of the logistics company:

- formalization and fixation of production processes;
- putting order in the training system at the workplace;
- changing the attitude towards automation;
- getting rid of dependence on "knowledge carriers";
- changing the gender composition of the staff.

Ways to improve the training of logisticians in conditions of external challenges:

- development of new training programs: taking into account current challenges and market needs;
- introduction of innovative teaching methods: online courses, simulations, cases;
- professional development of teachers: trainings, internships,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

cooperation with practitioners;

- creation of competence centers: for training and retraining of logisticians;
- development of international cooperation: exchange of experience with leading world universities and logistics companies.

Therefore, high-quality and comprehensive training of logisticians in the conditions of external challenges is strategically important for ensuring the stability and competitiveness of logistics systems in the modern global environment.

## REFERENCES

1. Kovalchuk, O., Zachko, O., Kobylkin, D., Hiroshi, T. IT development of HR-systems in the field of human safety. CEUR Workshop Proceedings, 2021, 2851, pp. 314–323.

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. Project Management Institute. Publications, 2017.

3. P2M A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation

4. URL:<https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistikiki-do-novih-obstavin-v-umovah-zminnih-procesiv-i>

5. URL:<https://logist.fm/publications/sistema-gnuchkogo-upravlinnya-strategiyami-logistichnih-vitrat-v-umovah-nestabilnosti>

Кожель П.О.

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Войнич Л.Й.

Львівський національний університет природокористування

## КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна Україна зіштовхнулася із надзвичайно складними викликами, які охоплюють не лише сферу безпеки та екзистенційні загрози, а й економічну складову. Масштабні руйнування агресором інфраструктури та промислових об'єктів, великі людські втрати і еміграційні процеси створюють необхідність не лише в

структурному переформатуванні, а скоріше у фундаментальному зміцненні безпекової та економічної складової життєдіяльності країни. Після російського вторгнення, 24 лютого 2022 року, світ зазнав значних трансформацій, а саме: руйнування усієї архітектури світової безпеки; з'явилися труднощі у світовій логістиці; відбулась зміна підходів у формуванні міжнародних економічних зв'язків; відчуваються звуження ринку капіталів; санкції проти країни-агресора та зростаючі інвестиційні ризики суттєво впливають на інноваційність та інвестиційну привабливість регіональних економік. Усе це вимагає від України пошуку нових шляхів зміцнення своєї економіки та забезпечення національної безпеки уже сьогодні. Водночас, важливо врахувати потенційні аспекти, що виникатимуть під час подальшого входження України в єдиний європейський економічний простір. Подібного роду перспективи ставлять нагальним завдання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, як ключових структурних складових національної економіки.

На думку професора, доктора економічних наук академіка АЕН України, Президента Спілки економістів України В.В. Оскольського відбувається стрімке зниження відносного значення простої праці та природних ресурсів за одночасного збільшення нових факторів економічної діяльності – витрат на розробку і створення нових продуктів, технологій, матеріалів, обладнання тощо [1, 3]. Це з однієї сторони свідчення того, що питання конкуренції, а особливо в умовах сучасної глобальної трансформації світового порядку після початку російської агресії стрімко актуалізується. Однак, виникають і інші питання щодо можливої зміни сталого тренду інтернаціоналізації національних економік на часткове формування доктрин ізоляціонізму, як реакції на негативний досвід конфлікту міжнародного масштабу.

Одним із шляхів, що може ефективно сприяти як економічному зміцненню країни сьогодні, так і закладатиме стійкий фундамент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у європейській спільності в майбутньому, є застосування кластерного підходу до управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств. Дослідження широкого кола питань кластеризації, в тому числі, як інструменту регіонального та національного розвитку є у роботах зарубіжних та вітчизняних

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

науковців М. Портера, А. Скотта, В. Оскольського, Л. Некрасової, А. Безус, М. Войнарченко та ін.

В класичному розумінні кластерний підхід передбачає формування спільноти підприємств, наукових установ, державних органів та інших суб'єктів, які співпрацюють на певній території з метою підвищення конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності. Кластерний підхід пропонує ряд переваг у порівнянні з іншими формами організації економічної діяльності, а саме [2]:

- кластери стимулюють інноваційний та технологічний розвиток, спрощують можливості для планування та прогнозування завдяки тісній співпраці між підприємствами, науковими установами та урядовими організаціями;

- географічна концентрація та співпраця в рамках кластера можуть підвищити конкурентоспроможність підприємств, як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зокрема підвищувати ефективність реалізації продукції за рахунок комплексного підходу, спільній маркетинговій політиці, вибудованій логістиці тощо;

- кластери дозволяють підприємствам-учасникам ефективніше використовувати ресурси, зокрема людські, технічні, виробничі та фінансові (формують прогнозованість грошових потоків, зниження фінансових і кредитних ризиків та ін.);

- кластеризація може сприяти регіональному економічному розвитку, створюючи нові робочі місця та залучаючи інвестиції, в тому числі визначати як залучені конкретні інвестиції кластеру впливають на формування регіонального бюджету.

Кластери як економічні об'єднання демонструють здатність до оптимізації використання капіталу, що в свою чергу, сприяє економії ресурсів підприємствами-учасниками. Цілеспрямоване використання інвестиційних коштів у рамках кластерів веде до прискорення процесів спеціалізації, забезпечує зростання якості та обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, а також до створення нових підприємств. Кластери також сприяють швидкому впровадженню інноваційних технологій та забезпечують ефективний розподіл прибутків між учасниками, що є ключовим для досягнення оптимальних економічних результатів.



Орієнтація на кластерний розвиток є твердим підґрунтям для пришвидшення економічного зростання, оскільки кластери є хорошим інструментом зростання конкурентоспроможності як підприємства-учасників, так економіки загалом, а також інструментом швидкого розвитку інновацій і збільшення інвестицій.

Враховуючи хронологію відкриття кластерів в Україні, аналізуючи періоди спаду та зростання активності можна ствердно говорити про наявний значний потенціал зростання та вдосконалення роботи кластерів. Проте, застосування кластерного підходу до управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств в Україні потребує дослідження та аналізу наявних умов, переваг, проблем та перспектив. Також необхідно визначити оптимальні моделі та механізми кластеризації, які відповідали б специфіці вітчизняної економіки та враховували світовий досвід. Тому актуальним є розробка теоретичних та практичних засад кластерного підходу до управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств в умовах трансформаційних процесів в економіці України.

### **Список використаних джерел**

1. Безус А. М., Сичова Н. В., Шафранова К. В. Кластери як інноваційна стратегія вітчизняних підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. – DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.38 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7110>
2. Некрасова Л.А. , Попенко С.О. Формування кластеру, як напрямку інноваційного розвитку економіки. [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 132-138. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
3. Оскольський В.В. Кластеризація – вагомий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України / В.В. Оскольський // Економіка України. – 2014. - №11 (636). – С. 4-16

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОГЛЯДИ ЩОДО ВПЛИВУ КРИЗ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну та оголошення воєнного стану, нестабільність економічних процесів з відповідною динамікою змін, істотно вплинули на ринкове середовище нашої держави та спричинили негативні наслідки на ринку економічних відносин.

Однією з вагомих причин виникнення кризових станів, поряд з тими, що ми озвучили вище, є й неналежна готовність управлінських кадрів по здійсненню своєчасного попередження та виявлення кризових явищ на стадії їх настання, що може стати причиною банкрутства підприємства або його стагнації.

Саме поняття «криза» не має єдиного наукового підходу розуміння, свідченням чого є різноманітне її трактування, що й вимагає окремого ґрунтовного дослідження у визначенні її поняття та сутності, що надасть змогу створити можливості по запобіганню її негативних наслідків шляхом прогнозування кризи та вироблення механізмів по її локалізації.

В останні роки внаслідок зростання економічної та політичної нестабільності на макроекономічному рівні спостерігається загострення умов функціонування бізнесу внаслідок зростання невизначеності в масштабах зовнішнього середовища. А це і викликає інтерес та спонукає науковців досліджувати кризові явища як на макроекономічному так і мікроекономічному рівнях.

Можна впевнено констатувати, що між вченими відсутній уніфікований підхід стосовно пояснення сутності кризи, а відповідно відсутнє й єдине розуміння підходів здійснення антикризового управління.

На рівні функціонування конкретного підприємства під поняттям криза розуміють настання певних проблемних факторів, які можуть містити як дрібні перешкоди у його діяльності, так і повну його ліквідацію. На думку Дубинської О.С., криза на рівні підприємства є нічим іншим, як формою порушення

функціонування підприємства у певному проміжку часу і має циклічний характер виникнення таких порушень на різних етапах діяльності підприємства та характеризується поетапним накопиченням протиріч в середині системи господарювання підприємства та у межах взаємодії із зовнішнім оточенням і негативно впливає на процеси його функціонування. Вона наголошує: «Якщо криза виявиться непереборною, підприємство або припинить своє існування, або може існувати тривалий час в умовах кризи» [2]. Інші вчені, під поняттям «криза» розуміють загострення протиріч в економічній системі, які загрожують стабільній та ефективній діяльності підприємства [1, с. 34-45].

Загалом, криза може радикальним методом оновлювати систему господарювання, тому криза на мікроекономічному рівні може також виступати переломним моментом у системі розвитку підприємства, що дає змогу впроваджувати економічні зміни. В наукових джерелах, зокрема в працях Топій І.І., криза описується в якості «поворотної межі» на шляху до кращих чи гірших наслідків, і настання кризового явища потребує прийняття кардинальних рішень з метою виправлення ситуації [5].

Таким чином, спостерігається неоднозначна інтерпретація кризового явища на підприємстві, яке поділяється вченими, як на позитивний, так і негативний момент у діяльності підприємства. Кухта П.В. у своїх наукових працях каже: «Криза так само потрібна системі що розвивається, як і стабільний стан. Вона порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи» [4]. Коли криза розглядається в якості негативного фактору, то увага зосереджується на її дестабілізуючому впливі, що може спричинити банкрутство підприємства. У позитивному ж розумінні наявність кризи розглядається з позицій можливості розвитку суб'єкта господарювання та впровадження інновацій.

На думку Жадько А.О., даний двоякий підхід до оцінки кризових явищ є цілком притаманним країнам зі стабільною розвиненою економічною системою, в якій підприємство здатне відновити баланс за допомогою існування стабільного зовнішнього середовища [3].

Надалі спробуємо здійснити порівняння двох економічних понять – кризи діяльності та кризи розвитку в якості об'єкту управління для досягнення мети створення механізму забезпечення балансу функціонування системи господарювання на певних

### **Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

етапах діяльності підприємства. Криза діяльності може характеризуватися циклічністю та повторюваністю її виникнення на певних етапах функціонування підприємства та супроводжується відхиленнями реальних показників від запланованих, внаслідок впливу зовнішніх на внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства. Такі фактори впливу можуть носити як передбачуваний, так і не передбачуваний характер, і як наслідок, можуть проявлятися в якості позитивного чи негативного результату. Криза ж розвитку виступає проявом загострення наявних змін та суперечностей, які вимагають переорієнтації структури організації та управлінської системи підприємства, які функціонують без належної ефективності.

#### **Список використаних джерел**

1. Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства. 2011. 252 с. 3
2. Дубинська О.С. Дослідження причин виникнення кризових явищ у виробничо-організаційній системі підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку* : зб. наук. пр. Донецьк : ІЕП НАНУ. 2009. С. 164-175. 14
3. Жадько А.О. Поняття "кризи" на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішності підприємницької діяльності. *Вісник Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. 2009. № 1. С. 58-63. 15
4. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439?op=1&z=1439> 21
5. Топій І.І., Кондрат І.Ю. Теоретичний підхід до трактування поняття «криза» та виокремлення притаманних їй особливостей. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 84-91. 36

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування сучасних підприємств значною мірою залежить від забезпечення ресурсами та їх оптимального використання. Однак основним і, можливо, найціннішим ресурсом є персонал. Задоволеність працівників своєю роботою, їхні навички та кваліфікація є ключовими джерелами успіху будь-якого підприємства. Щоб забезпечити гармонійну та стабільну працю співробітників, важливо аналізувати, контролювати та нормувати кожний етап їхньої діяльності, і для цього необхідна ефективна система управління персоналом.

Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємств у сучасних умовах включають:

1. Реорганізація структури управління: Це може включати децентралізацію більшості функцій, чітке визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей співробітників.

2. Автоматизація та оптимізація робочих місць: Створення сучасних умов праці включає в себе організацію та обладнання робочих місць співробітників, планування та забезпечення оптимальних умов праці.

3. Стратегічне управління розвитком: Розроблення стратегії розвитку підприємства, що базується на аналізі сильних і слабких сторін компанії, а також розроблення філософії і політики, яка охоплює всі сфери функціонування підприємства.

4. Розроблення інформаційної системи: Важливо створити ефективну інформаційну систему для покращення комунікації між співробітниками та підрозділами.

5. Розроблення системи управлінських рішень і стимулювання: Розроблення чітких правил і процедур управління, а також системи стимулювання для мотивації персоналу.

6. Управління кадрами і розвиток лідерів: Включає в себе систему підбору, навчання, оцінки і розвитку керівництва, планування кар'єри керівників та використання адекватного стилю

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

керівництва.

7. Зміна системи планування: Перехід від системи планування “зверху вниз” до більш гнучкої системи, де цільові завдання формуються взаємодією між різними рівнями підприємства.

8. Підтримка молодих спеціалістів: Важливо надавати семінари та іншу підтримку молодим співробітникам для їх ефективної адаптації.

9. Матеріальне стимулювання та моніторинг заробітної плати: Розроблення системи стимулювання персоналу, що базується на корпоративній культурі та цінностях.

10. Соціальний захист та гарантії: Забезпечення соціально-економічних заходів для соціального захисту співробітників та забезпечення їхніх прав та гарантій.

11. Розвиток корпоративної соціальної культури: Робота над створенням спільних цінностей та корпоративної соціальної культури, які підтримуються та схвалюються співробітниками.

12. Розвиток навичок та навчання: Інвестування в навчальні програми та розвиток навичок персоналу, що відповідають потребам підприємства в сучасному світі. Навчання може бути спрямоване на підвищення професійної кваліфікації, розвиток лідерських якостей та інноваційність.

13. Створення адаптивних робочих умов: Забезпечення робочих умов, які дозволяють персоналу ефективно працювати в різних режимах роботи, включаючи дистанційну роботу та гнучкий графік.

14. Здоров'я та психологічна підтримка персоналу: Сприяння фізичному та психічному здоров'ю працівників шляхом забезпечення доступу до медичних послуг, консультацій та програм психологічної підтримки.

15. Система збалансованої оцінки продуктивності: Використання методів оцінки продуктивності, які враховують не лише кількісні показники, але й якість роботи, розвиток навичок та вклад у досягнення стратегічних цілей.

16. Створення інклюзивного середовища: Забезпечення рівних можливостей та інклюзивного середовища для всіх співробітників, незалежно від їхньої національності, статі, віку, фізичних можливостей тощо.

17. Аналіз та інновації у керівництві персоналом: Постійний

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

аналіз ефективності всіх аспектів управління персоналом і впровадження інноваційних підходів та технологій для постійного вдосконалення системи управління [3, с. 63].

Ці напрями дозволяють підприємствам залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, підвищувати продуктивність роботи, реалізовувати інновації та досягати стабільного росту. Ефективна система управління персоналом є важливою складовою конкурентоспроможності та успіху будь-якого підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Бреус С.В., Кириленко І.В. Основні напрями підвищення ефективності процесу управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. №25. С. 183-187.

2. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513-516.

3. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61-65.

Колодійчук О.В.

Науковий керівник: к.е.н., ст. викл. Станько В.Ю.  
Національний університет «Львівська політехніка»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Системний підхід до підвищення конкурентоспроможності агропромислової продукції передбачає розробку та реалізацію відповідного плану, який охоплює низку організаційних, науково-технічних, екологічних, інвестиційних, управлінських та інших рішень, пов'язаних єдиною метою. Для досягнення позитивних результатів необхідно забезпечити найбільше задоволення потреб споживачів при мінімізації витрат на їх реалізацію.

Сучасні концепції конкурентних переваг на ринках товарів і послуг базуються на застосуванні операційного та логістичного менеджменту [2], а також виборі ринків, на яких підприємства можуть конкурувати. У глобалізованому середовищі компанії

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

дедалі більше змагаються за інвестування в інновації з метою вдосконалення технологій, фінансових та інфраструктурних бізнес-активів. Постійно виникають нові стратегічні моделі управління, які базуються на гнучкості та адаптивності організації підприємства та виробничих структур, які можуть швидко та своєчасно реорганізовуватися відповідно до змін ринку [1].

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності товарної продукції доцільно сформулювати стратегію управління, що забезпечує розвиток агробізнесу, яка включає такі елементи:

1. Виробничу спеціалізацію, яка зосереджена на найбільш перспективних і конкурентоспроможних товарах, роботах та послугах, які в майбутньому принесуть високу прибутковість.

2. Ефективну маркетингову комунікаційну політику, спрямовану на вдосконалення реклами, створення позитивного економічного іміджу, вибору надійних посередників і пошуку нових ефективних ринків збуту, розширення та прискорення реалізації товарів, робіт і послуг.

3. Фінансову стратегію, з метою оптимізації структури капіталу підприємства та ефективної участі фінансових посередників у забезпеченні високого рівня прибутковості у майбутньому. Що стосується сільськогосподарського виробництва, то перспективним напрямком є використання лізингових схем оновлення основних засобів.

4. Технічну стратегію, яка реалізується шляхом оновлення технічних засобів, що забезпечує зниження собівартості сільськогосподарської продукції та запобігає її втратам на різних етапах виробничого процесу. Для цього необхідно забезпечити переоснащення тваринницьких ферм сучасною технікою та передовими технологіями.

5. Соціальну стратегію, спрямовану на поліпшення умов праці та відпочинку, мотивацію співробітників підприємства та запровадження прогресивних форм оплати праці.

Пряма залежність між конкурентоспроможністю продукції та ефективністю господарської діяльності в сільськогосподарських підприємствах потребує пошуку резервів зниження витрат у структурі собівартості продукції, яка залежить від двох основних факторів: від урожайності сільськогосподарських культур або продуктивності однієї голови тварин і суми витрат з розрахунку на



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

один гектар або одну голову. Зниження собівартості продукції може відбуватися за двома напрямками, перший напрямок визначає безпосереднє зниження собівартості продукції та реалізації продукції, другий напрямок – підвищення виробничого ефекту.

Серед резервів зниження собівартості продукції виділяємо більш ефективне використання факторів виробництва — землі, капіталу (основного й оборотного), праці. Важливим завданням системи стратегічного управління є зменшення втрат матеріалів і готової продукції на всіх етапах технологічного процесу виробництва продукції – від ресурсозабезпечення, сівби, догляду за посівами до збирання, переробки та зберігання продукції.

Відповідно, основними резервами зниження матеріально-грошових витрат підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції є:

- впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва на основі технологічного та технологічного оновлення;
- підвищення фондovіддачі основних виробничих засобів і зниження матеріаломісткості виробництва продукції;
- зниження витрат на організацію виробництва та управління;
- впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій;
- удосконалення організації виробництва, форм праці та їх матеріального стимулювання;
- підвищення якості сільськогосподарської продукції підприємства та зменшення виробничо-збутових втрат.

З метою підвищення продуктивності сільськогосподарських культур рекомендується оновити технічні засоби для забезпечення сучасних технічних вимог до вирощуваної продукції. Для цього господарствам потрібні кредити, і керівництво сільськогосподарських підприємств повинно вишукувати оптимальні джерела залучення коштів.

Використання зазначених елементів стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності агропромислової продукції дасть можливість на практиці вийти на якісно новий рівень виробництва та забезпечить підприємствам конкурентну перевагу на внутрішньому та світовому аграрних ринках. Водночас слід зазначити, що успішна реалізація запланованих заходів потребує застосування системного підходу.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

**Список використаних джерел**

1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
2. Колодійчук В. А. Ефективність логістики зерна та продуктів його переробки : монографія / В. А. Колодійчук. – Львів : Український бестселер, 2015. – 574 с.

Коновал М.С., Лазоряк А.І.  
Науковий керівник: Роздайбіда Н.М.  
ВСП «Вишнянський фаховий коледж Львівського  
національного університету природокористування»

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Процес функціонування підприємства супроводжується прийняттям управлінських рішень у всіх сферах його діяльності. Правильно налагоджений процес прийняття рішень та використання сучасних підходів та методів впливає на здатність підприємства ефективно функціонувати та розвивати свою конкурентоспроможність. Тому формування дієвої системи прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямків діяльності менеджерів.

В будь-якій організації щодня виникає безліч проблем. Ці проблеми можуть бути великими або маленькими, такими, що можна вирішити і такими, що не піддаються вирішенню, що несуть загрозу функціонуванню підприємства або досить безпечні.

Розробка плану дій щодо усунення проблеми – це основа процесу прийняття рішень.

Здатність приймати правильні рішення це вміння, що розвивається з досвідом. Без прийняття рішень неможливо здійснювати управління підприємством, так як рішення є основою цього процесу. Таким чином, процес управління може бути визначений як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних функцій менеджменту, які об'єднані такими сполучними процесами як комунікації та прийняття рішень.[1].

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Розглядаючи процес прийняття рішень важливо враховувати два моменти. По-перше, приймати рішення відносно легко, але важко прийняти обґрунтоване і вірне рішення. По-друге, прийняття рішень - це психологічний процес, який іноді буває нелогічним, іноді ґрунтується на почуттях.

Як такого універсального, єдиного підходу до прийняття рішень не існує. Вибирати спосіб потрібно виходячи з ситуації, що склалася, та враховуючи доступні ресурси та інші важливі моменти.

Події, що відбуваються в Україні і на світовій арені в теперішніх умовах вимагають від сучасних управлінців нових практичних підходів щодо прийняття ефективних управлінських рішень

Важливим фактором успіху кожного підприємства стає розв'язання управлінських проблем з використанням різних методів і моделей прийняття рішень.

Вибирати метод прийняття ефективного управлінського рішення потрібно виходячи з ситуації, що склалася, та враховуючи доступні ресурси та інші важливі моменти. Умовно всі методи підготовки і прийняття управлінських рішень можна розділити на дві категорії: експертні та загальнодоступні.

До першої групи належать:

- Мозковий штурм. Полягає в колективному обміні ідеями та варіантами вирішення проблеми.
- Організація комісії. Запрошуються експерти в сферах, які стосуються питання, і формують ідеї шляхом дискусії.
- Метод Делфі. Організують збір необхідної інформації за допомогою заздалегідь підготовлених опитувальників.
- Складання сценаріїв. Кожен експерт розписує своє бачення проблеми і пропонує свій сценарій розвитку ситуації.
- Метод суду. У кожного рішення є свої «обвинувачі» і свій «захист». Таким чином можна в короткі терміни визначити всі «за» і «проти».

Найпоширенішими загальнодоступними методами є:

- Теорія ігор. Суть методу полягає в передбаченні можливих дій сторін, що беруть участь у ситуації, за якої існує будь-яке не збігання інтересів.
- Метод спроб та помилок. В основному застосовується тоді, коли схвалити рішення потрібно в найкоротші терміни.
- Метод декомпозиції. Добре підходить для об'ємних, важких

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

завдань. Їх розбивають на декілька більш дрібних і сортують за важливістю. [4]

В наш час багато підприємств при прийнятті управлінських рішень опиняються в умовах невизначеності. Під невизначеністю розуміють стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища. [2]

Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності повинні базуватися на зборі інформації з різних джерел, аналізі цієї інформації і врахуванні ризиків. Серед методів, якими часто користуються управлінці в умовах невизначеності, варто відзначити:

- Метод "інтуїції". Метод заснований на врахуванні та використанні «внутрішнього голосу» для прийняття рішення.

- Метод "розуміння контексту". Даний метод передбачає дослідження контексту і виявлення взаємозв'язків між різними факторами. Саме це допомагає зрозуміти, які рішення можуть бути найкращими в умовах невизначеності.

- Метод "аналізу ризиків". Цей метод полягає у збиранні і аналізі інформації про зовнішні ризики та аналізі чутливості. Ризик сприймається як можливість недосягнення поставленої мети у процесі прийняття рішення, що зумовлено наявністю невизначеності. [3]

Зазначені методи використовуються при прийнятті рішень в кризових умовах, а також при реалізації інноваційних проектів. Засновник відомих стартапів Ілон Маск не був на сто відсотків впевнений в успіху, але ризикнув і втілював свої ідеї. Саме це є прикладом застосування перелічених методів. Розуміння особливостей, в яких існує і працює бізнес, - це можливість зменшити рівень невизначеності, а отже, перший крок у процесі прийняття рішення та можливого вирішення проблеми.

### **Список використаних джерел**

1. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020, 184 с

2. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

3. Махун А.П. Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності управління/Махун А.П.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279676> (дата звернення: 03.03.2024)

4. Що таке прийняття ефективних управлінських рішень.[Електронний ресурс] .– Режим доступу: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-pryynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen> (дата звернення: 01.03.2024)

Копіла С.Ю.

Науковий керівник: Гуцуляк М.М.

ВСП «Глумацький фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

## **МОДЕЛЮВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Моделювання - це метод дослідження різних явищ і процесів, вироблення варіантів управлінських рішень. Моделювання ґрунтується на заміщенні реальних об'єктів їх умовними зразками, аналогами. Методом моделювання описуються структура об'єкта (статична модель), процес його функціонування і розвитку (динамічна модель). У моделі відтворюються властивості, зв'язки, тенденції досліджуваних систем і процесів, що дає змогу оцінити їх стан, зробити прогноз, прийняти обґрунтоване рішення. Форми моделювання різноманітні і залежать від видів структурних моделей та сфери застосування. Виділяють предметне і знакове моделювання. Предметне припускає створення моделей, що відтворюють просторово-тимчасові, функціональні, структурні й інші властивості оригіналу (конкретно-наукові моделі). Знакове полягає в репрезентації параметрів об'єкта за допомогою символів, схем, формул, пропозицій мови (логіко-математичні моделі). Гносеологічний зміст моделювання утворює основу для переносу результатів, одержаних у ході вивчення моделей, на оригінал.

Під управлінським моделюванням розуміється процес побудови і дослідження аналогів реальних явищ, об'єктів, процесів, у яких відображені найважливіші, з погляду мети управління або дослідження, властивості й опущені другорядні, малоістотні.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Наприклад, нормативна модель системи управління дає можливість уявити в основних рисах удосконалену систему управління, взаємозалежну за всіма її підсистемами і елементами.[2,с.208-219]

Моделювання забезпечує цілісність підходу до вивчення предмета або явища, що, у свою чергу, дає можливість вибудувати систему цілісного управлінського впливу.

При побудові будь-якої моделі процесу управління бажано дотримуватися наступного плану дій:

- 1) Сформулювати цілі вивчення системи;
- 2) Вибрати ті фактори, компоненти та змінні, які є найбільш суттєвими для даної задачі;
- 3) Врахувати тим чи іншим способом сторонні, не включені в модель фактори;
- 4) Здійснити оцінку результатів, перевірку моделі, оцінку повноти моделі.

Сам процес моделювання може бути представлений у вигляді циклу, в якому можна виділити п'ять етапів:

1. Постановка проблеми та її аналіз - виділяються важливі риси

і властивості об'єкта, досліджено взаємозв'язки елементів у структурі об'єкта, формуються гіпотези, пояснюється поведінка і розвиток об'єкта.

2. Побудова моделі - вибирається тип моделі, оцінюється можливість його застосування для вирішення поставлених завдань, уточняється перелік відображуваних параметрів модельованого об'єкта і зв'язки між ними. Для складних об'єктів визначається можливість побудови декількох моделей, що відображають різні аспекти функціонування об'єкта.

3. Підготовка вихідної інформації - здійснюється збір даних про об'єкт (на підставі вивчення моделі). Потім відбувається їх обробка за допомогою методів теорії ймовірності, математичної статистики і експертних процедур.

4. Проведення розрахунків та аналіз результатів експерименту - проводиться оцінка достовірності результатів.

5. Застосування результатів на практиці - робота з модельованим

об'єктом з урахуванням його передбачуваних властивостей, отриманих при вивченні моделей. При цьому вважається, що ці

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

властивості з достатнім рівнем вірогідності дійсно притаманні даному об'єкту. Останнє положення повинно ґрунтуватися на результатах попереднього етапу. [1,с.101-119]

Якщо отримані на п'ятому етапі результати недостатні, змінився сам об'єкт або його навколишнє середовище, то відбувається повернення до першого етапу і нове проходження циклу моделювання.

Для управлінської діяльності, особливо в процесі прийняття рішень, найбільш корисні моделі, які виражаються словами чи формулами, алгоритмами та іншими математичними засобами.

У рамках запропонованої словесної моделі бізнес-лояльність розглядається з точки зору трьох самостійних базисних аспектів: лояльність споживачів, лояльність співробітників і лояльність інвесторів.

Кожного разу за словом «лояльність» розуміється щось своє:

1. Прихильність (з точки зору покупців).
2. Сумлінність (з точки зору співробітників).
3. Взаємна довіра, повага і підтримка (з точки зору інвесторів).

Але, незважаючи на яскраво виражені компоненти, ця система повинна розглядатися тільки як єдине ціле, оскільки неможливо створити лояльних покупців, не звертаючи уваги на лояльність співробітників, або виховати лояльність співробітників без належної уваги до лояльності інвесторів. Жодна з частин не може існувати окремо від двох інших, але всі три разом дозволяють організації досягати небачених висот у розвитку.

Необхідно чітко розуміти, що менеджмент, заснований на лояльності, насамперед звернений на людей. У першу чергу тут розглядаються саме люди і їх роль у бізнесі. Це скоріше модель мотивації і поведінки, ніж маркетингового, фінансового або виробничого розвитку. Лише в другу чергу менеджмент, заснований на лояльності, узагальнює людей в більш абстрактні категорії і управляє технічними процесами.

Як показує практика, люди завжди виявляються більш готовими працювати на організацію, яка має на меті служіння, ніж на організацію, яка існує тільки заради того, щоб «робити гроші». Тому люди охоче працюють в церкві чи в громадських організаціях.

Менеджери, які бажають успішно використовувати модель

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

управління, засновану на ефекті лояльності, не повинні розглядати прибуток як першочергову мету, але як необхідний елемент добробуту і виживання трьох складових кожної бізнес-системи: покупців, співробітників і інвесторів.

**Список використаних джерел**

1. Пушкар Р. Менеджмент: теорія та практика: Підручник/ Роман Пушкар, Наталія Тарнавська,; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп.. -Тернопіль: Карт-бланш, 2023. -486 с.
2. Сердюк О. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник/ Олександр Сердюк,; М-во освіти і науки України. -К.: ВД "Професіонал, 2020. -424 с.

Кравчук К.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Сус Л.В.  
Поліський національний університет

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОГО  
РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК**

**Постановка проблеми.** В сучасному світі електронних технологій і фінансових інновацій ринок платіжних карток переживає сталий процес розвитку та трансформації. Цей процес визначається великою кількістю факторів, які впливають на його динаміку та стабільність. Вивчення цих факторів має велике значення для розуміння та прогнозування подальшого розвитку цього ринку, а також для формулювання стратегій його оптимізації та удосконалення. Вступивши у новий етап технологічних змін та фінансових трансформацій, ринок платіжних карток перебуває під впливом низки ключових факторів, які визначають його майбутнє та структуру.

Платіжні системи є ключовими у забезпеченні зручності для населення та використанні фінансових ресурсів у банківській сфері. Це стимулює інвестиційні можливості країни, відбиваючи позитивний досвід розвинутих країн. На вітчизняному ринку банківських платіжних карток банки виступають як основні оператори, конкуруючи за лідерство за допомогою розширення



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

клієнтської бази та покращення якості своїх послуг. В умовах сучасного фінансового середовища важливим стає впровадження передових методів управління банківськими операціями, зокрема безготівковими розрахунками за допомогою платіжних карток. Підвищення ефективності карткового обслуговування та залучення нових клієнтів вимагає від банків вибору оптимальних інструментів, залежно від їхньої стратегії розвитку. Тому вивчення організації роботи з платіжними картками в установах банків України має важливе значення, підкреслюючи актуальність цієї теми та потребу у проведенні досліджень для подальшого розвитку цієї сфери в Україні.

**Результати дослідження.** Український ринок платіжних карток активно розвивається через посилення конкуренції, що стимулює впровадження новітніх банківських продуктів. У той же час, ринок стикається з численними внутрішніми та зовнішніми проблемами, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на його функціонування [1, с. 276].

*Таблиця 1.*

**Фактори, що впливають на збільшення та якісну характеристику держателів платіжних карток**

<b>Групи факторів, що впливають на збільшення та якісну характеристику держателів платіжних карток</b>
рівень довіри населення до банківської системи
рівень фінансової інклюзії населення
рівень взаємин між емітентами і власниками карток
рівень доходів населення та його купівельної спроможності

Джерело: [1, с. 278].

Розглянемо кожен пункт:

1. Рівень довіри грає ключову роль у використанні платіжних карток. Якщо населення має високий рівень довіри до банків, фінансових установ та їхньої надійності, то вони будуть більш схильні використовувати платіжні картки. Низький рівень довіри може призвести до відмови від користування картками або обмеження їхнього використання в повсякденних операціях.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

В Україні залишається проблема низького рівня довіри до фінансово-кредитного сектору, особливо серед фізичних осіб. Населення продовжує виводити свої заощадження з депозитів, переносючи їх на безготівкові платіжні засоби для оплати товарів та послуг. Це підтверджує наявність недовіри до банківської системи серед населення [1].

2. Фінансова грамотність населення є важливим фактором для коректного та відповідального використання платіжних карток. Чим вищий рівень фінансової грамотності, тим більше людей здатні розуміти ризики, пов'язані з використанням карток, уникати боргів та керувати своїми фінансами ефективніше.

В Україні індекс фінансової грамотності, розрахований в результаті опитування за методологією ОЕСР у 2021 році становить 12,3 бали (або 58% від його максимального значення). Рівень фінансових знань в Україні оцінюється на 4,3 бала з можливих 7, що становить 61%. 48% дорослого населення відповіло правильно на принаймні 5 із 7 тестових запитань щодо фінансових знань, що є мінімальним показником, порівняно з 43% у 2018 році [2].

Однак все більше людей відкриває для себе переваги безготівкових розрахунків, розуміючи, що вони зручні, швидкі та безпечні. Люди починають використовувати платіжні карти не лише для зняття готівки з банкоматів, а й для реальних покупок. Це призводить до постійного зростання рівня фінансової грамотності серед населення [1].

3. Якість взаємин між емітентами (банками, які видають картки) та держателями карток (клієнтами) визначає рівень обслуговування, довіру та залучення нових клієнтів. Якщо емітенти карток надають якісне обслуговування, мають привабливі умови та програми для клієнтів, це стимулює розвиток та використання карток.

Так, Національний банк України отримує велику кількість скарг від громадян стосовно конфліктів між ними та банками, пов'язаних із неналежним виконанням операцій з використанням платіжних карток. Це має негативний вплив на довіру населення до банківської системи та призводить до зменшення безготівкових операцій і відмови громадян використовувати платіжні картки, то банківські установи (згідно вимог гл. 9, ст. 55 Закону України «Про

банки і банківську діяльність» [3]) зобов'язані докладати максимальних зусиль задля уникнення конфлікту інтересів працівників банку та їхніх клієнтів.

4. Доходи населення та купівельна спроможність впливають на вибір платіжних інструментів. Люди з вищими доходами можуть мати більше можливостей для використання платіжних карток у різних сферах життя, в той час як люди з нижчими доходами можуть бути обмежені у своїх можливостях використання карток через фінансові обмеження.

Отже, майбутні перспективи розвитку ринку будуть залежати від кількох важливих факторів [4]:

- по-перше, від прогресу в технологічній платіжній інфраструктурі.
- по-друге, від подальшого розвитку законодавства у сфері регулювання ринку, припинення шахрайства та захисту прав гравців і споживачів.
- по-третє, від підвищення якості послуг та активності у маркетингу компаній, що надають ці послуги.
- по-четверте, від прогресу цифровізації у фінансовій сфері.

**Висновок.** Таким чином, фактори, що впливають на збільшення та якісну характеристику держателів платіжних карток, є критичними у формуванні сприятливого середовища для використання цих карток. Рівень довіри населення до фінансово-кредитного сектору є основою для визначення готовності людей користуватися платіжними картками. Розвиток фінансової грамотності громадян є важливим кроком для ефективного та відповідального використання карток, запобігання боргам та управління фінансами. Добрі взаємини між емітентами та держателями карток, спрямовані на забезпечення якісного обслуговування та привабливих умов, стимулюють зростання використання карток. Окрім того, рівень доходів населення напряму впливає на доступність та можливість використання платіжних карток у повсякденних фінансових операціях.

В цілому, вплив цих факторів необхідно враховувати банкам та фінансовим установам для створення сприятливих умов для використання платіжних карток, сприяючи зростанню їхнього популярності та ефективності у фінансовій системі.

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

1. Корецька Н. І. Фактори, що впливають на функціонування ринку платіжних карток. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 275–285.

2. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 році. *Національний Банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy\\_Inclusion\\_Welfare\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4) (дата звернення: 27.11.2023).

4. Закон України «Про банки і банківську діяльність». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14/page6>

5. Dzhusov A., Pilyak A. Current situation, problems and prospects of development of payment system. *Economic scope*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-36> (date of access: 28.11.2023).

Крамаренко В.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жук О. П.

Львівський національний університет імені Івана Франка

**GLOBAL MODELS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THEIR COMPARATIVE EFFECTIVENESS**

The current dynamics of the global labor market requires enterprises to develop effective human resource management (HRM) strategies to ensure competitiveness and sustainability. In this context, much attention is paid to global HRM models that are developed and implemented at different levels of economic activity. Human resources are the most important asset of an organization and its performance depends on their effective use.

Analyzing global HRM models, it is necessary to define their essence and basic principles. Modern approaches define the content and scope of HRM in the context of strategic partnership, leadership development, and creating a healthy organizational climate. There are different models of HRM that have developed in different countries of the world under the influence of cultural, economic and historical factors. The most famous global HRM models include the American,

Japanese, and Western European models.

The American model of HRM is focused on pragmatism, individualism, and high productivity. Its main principles are decentralization of HR management, flexibility and mobility of the workforce, high motivation of employees through competition and financial incentives.

Advantages of the American HRM model: rapid adaptation to changes, high labor productivity, stimulation of innovation and entrepreneurship. Disadvantages: fierce competition and high stress levels, neglect of social guarantees, instability of labor relations. The Japanese model of HRM is focused on collectivism, lifetime employment, paternalism, high employee loyalty, teamwork and collective responsibility, continuous training and development of personnel.

The advantages of the Japanese HRM model are high employee loyalty, quality of products and services, and a favorable team climate, while the disadvantages are rigid hierarchy and low mobility, difficulties with innovation, and gender inequality.

The Western European model of HRM is focused on work-life balance, social protection, and solidarity. The main principles of this model are democratization of HR management, social partnership and employee participation in management, job security and social protection. Advantages: high standard of living, social responsibility, gender equality, stability of labor relations. The disadvantages are high taxes, bureaucracy, and low motivation of people to innovate.

In the context of globalization and technological change, it is important to identify the key challenges faced by global HRM models. These may include: adaptation to changes in market conditions, development of a work environment culture, and introduction of innovations in management systems.

Scientific research in the field of HRM allows for a comparative analysis of the effectiveness of global models. It is important to consider their main indicators, such as the level of employee satisfaction, reduced staff turnover, increased productivity and other aspects that affect the success of the organization.

The American model is effective in a dynamic and competitive environment. It is not suitable for organizations that value stability and social responsibility.

Epicenter K is a domestic example of this model: decentralization of

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

HR management, flexibility and mobility of the workforce, high employee motivation through competition and financial incentives. High labor productivity, dynamic development of the company, leadership in the construction materials market.

The Japanese model is effective for organizations that focus on long-term development, teamwork, product quality, and continuous staff training. It is not effective for dynamic environments that require rapid adaptation to change and innovation.

An example of using this model is the 1C corporation: lifetime employment and seniority system, collective responsibility and teamwork, continuous training and development of staff. High employee loyalty, product quality, a favorable microclimate in the team, and leadership in the software market.

The Western European model is effective in countries with high living standards, developed social infrastructure, and democratic values. It may not be competitive in countries with low wages, fierce competition, and unstable economies.

The experience of Raiffeisen Bank Aval is a vivid example of implementing such a model: democratization of human resources management, social partnership and employee participation in management, job security and social protection. High standards of living and social responsibility, gender equality, stability of labor relations, and a high level of customer confidence.

In general, it is worth conducting a thorough analysis of the context, goals and strategy before choosing an HRM model, adapting global HRM models to specific conditions, constantly improving the HRM system taking into account the best international practices, focusing on an individual approach to staff, stimulating creativity and improving the learning and development management system.

The analysis of the world's HRM models allows us to conclude that they are significant and effective in the current environment. Consideration of the aspects of comparative analysis allows us to determine the optimal strategies for improving the L&D at different levels of business and organizational structure. There is no universal model of HRM that would be effective for all organizations. The choice of a model depends on the context (country, industry, culture), goals and strategy of the organization. Effective HRM involves adapting global models to specific conditions and continuous improvement of the HRM

Криницький Д. О.

Науковий керівник: PhD, в.о. доц. Лизак М. П.

Львівський національний університет природокористування

## **РОЛЬ БЛОКЧЕЙНУ В РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Хоча основною сферою застосування технології блокчейн є криптовалюти, вона має потенціал для ефективної роботи в інших сферах людської діяльності. Наприклад, у державному управлінні. Щоправда, це потребуватиме певної адаптації існуючих механізмів до нових потреб. Однак переваги такого переходу варті зусиль. Використання блокчейну в державному секторі підвищить довіру суспільства та інвестиційну зацікавленість партнерів в Україні.

Блокчейн можна розглядати під різними кутами і пояснювати по-різному. Це метод зберігання інформації, створений у 2008 році, який захищає дані без можливості їх зміни або видалення. Крім того, це також система, яка дозволяє мільйонам учасників взаємодіяти один з одним без посередників. Якщо детальніше, то блокчейн – це безмежний ланцюжок блоків, розміщених у суворій послідовності, така собі відкрита книга обліку в інтернеті.

Основними перевагами системи блокчейн є децентралізоване зберігання інформації та її висока стійкість до спроб змінити її. Цим вона відрізняється від сучасних методів зберігання даних, що використовуються урядами у всьому світі. Центральний сервер із контрольованим доступом - це надійно, але не зручно. Крім того, якщо цей сервер буде зруйновано, важливі дані будуть втрачені. Звичайно, існують «резервні копії», але було б набагато ефективніше, якби такі «копії» зберігалися на всіх машинах, підключених до мережі блокчейн.[2]

Однак є й інший недолік. В одноранговій мережі будь-який вузол може вводити нову інформацію, яка записується в блокчейн. Що стосується державного управління, то лише певні вузлівалідатори можуть мати право додавати нову інформацію. Децентралізація дещо послаблюється, а керованість дещо підвищується.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

На початку 2022 року влада Канади запустила систему моніторингу прозорості розподілу державних грантів за допомогою блокчейну Ethereum. Тим часом Японія розглядає можливість використання блокчейну в системі державних закупівель, а Австрія застосовує технологію для регулювання енергопостачання. 2016 року американська організація Expandse Borderless Tech розробила блокчейн-систему для голосування на виборах. систему для голосування на виборах. Для кожного кандидата створюється «гаманець», і виборці отримують одну цифрову монету, щоб віддати свій голос. Процес надсилання монет на обраний гаманець фіксувався в базі даних блокчейну.

У 2018 році в Сьєрра-Леоне, Африка, відбулися перші в світі президентські вибори з використанням технології блокчейн. Це стало можливим завдяки швейцарському стартапу Agora. Ця надсучасна технологія мінімізувала ризик втручання у вибори та дозволила оголосити результати якомога швидше.

Інший приклад - план американської компанії R3 перевести на блокчейн діяльність міністерств внутрішніх справ, сільського господарства та оборони у 2021 році. У той час Міністерство фінансів Нью-Йорка співпрацювало з компанією Medici Land Governace і блокчейн-акселератором Overstock.com, щоб дослідити потенціал розподіленого цифрового реєстру для запису інформації про власність.[1]

Якщо державне управління в нашій країні перейде на використання системи блокчейн, ми отримаємо таку ситуацію:

- Не потрібен роздутий адміністративний апарат - замість нього будуть працювати автоматизовані процеси. А зекономлені на цьому гроші можна використовувати для забезпечення інших статей бюджету.

- Накази з центру миттєво доходять до периферії, а звіти про виконану діяльність - навпаки. Ефективний «зворотний зв'язок» - це дуже важливо.

- Громадяни будуть чітко знати, як йдуть справи з їх проблемами і запитамі, які не будуть «гуляти по інстанціям» з незрозумілим результатом.

- З'явиться довіра до влади - складно не довіряти тому, у кого чисто технічно немає механізмів «обману».

Така система значно полегшила б громадянам доступ до



### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

нормативних документів та реєстрів власності, значно зменшивши потенціал для виникнення майнових суперечок.

Ця система є особливо корисною для прокуратури та інших контролюючих органів, оскільки вона дозволяє їм перевіряти інформацію в реєстрах і переконуватися в тому, що ця інформація є доступною для громадськості. Це пов'язано з тим, що інформація буде незмінною і вільно доступною за запитом, що виключає можливість зловживання чиновниками державними коштами та зменшить інтенсивність корупції.[2]

Поєднання системи блокчейн та електронного голосування з використанням унікальних цифрових підписів, прив'язаних до документів, що посвідчують особу, автоматизує існуючу виборчу систему та захищає її від зовнішнього втручання. Оскільки дані обробляються автоматично, відпадає потреба в лічильній комісії та зменшується простір для втручання. Унікальний цифровий підпис, який можна використати в системі лише один раз, унеможливорює традиційні "виборчі каруселі" та викидання бюлетенів..

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що система має великий потенціал, якщо не брати до уваги активну протидію впровадженню блокчейн-систем з боку державних чиновників, які не зацікавлені в прозорому, ефективному та демократичному управлінні. Вона може змінити, а точніше покращити, практично кожен аспект державного управління, зробивши його більш ефективним, швидким і прозорим. А з розвитком технологій навіть найконсервативніші уряди врешті-решт будуть змушені визнати, що система потребує змін. Коли це станеться, однак, невідомо. Однак ознаки глобальних змін вже помітні. В Естонії, наприклад, у 2014 році була запущена програма електронного резидентства, щоб забезпечити громадянам захист цифрових даних за допомогою технології блокчейн. І ця програма була ініціативою державного рівня.

### **Список використаних джерел**

1. Блокчейн у державному управлінні України як ліки від корупції, рейдерства і бюрократії: Думка експертів URL: <https://psm7.com/uk/analytics/blokchejn-u-derzhavnomu-upravlinni-ukra%D1%97ni-yak-liki-vid-korupci%D1%97-rejderstva-i-byurokrati%D1%97-dumka-ekspertiv.html> (дата звернення: 24.02.2024)

2. Блокчейн і державне управління URL:  
<https://exbase.io/uk/wiki/blokchejn-i-derzhavne-upravlinnyya> (дата  
звернення: 24.02.2024)

Кузіна Е. С.  
Науковий керівник: PhD, в.о. доц. Колодій І. В.  
Львівський національний університет природокористування

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В ринкових умовах ефективно побудована система управління персоналом має вирішальний вплив на якість людських ресурсів та сприяє майбутньому успіху будь-якої організації. Саме від кваліфікації та досвіду персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі, винахідливості окремих співробітників залежить якість продукції або послуг, ефективність прийнятих управлінських рішень, а отже, кінцеві результати діяльності підприємства.

Найбільшу актуальність система управління персоналом отримує в умовах процесного управління. Даний підхід представляє процес розробки системи управління персоналом у вигляді складової бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Таким чином, актуальною є розробка системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством.

Бізнес-процес являє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань. Таким чином, процесний підхід до управління розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів.

Структура бізнес-процесів – це модель бізнес-процесів організації, яка відображає ієрархію процесів і зв'язку між ними, підрозділами і зовнішнім оточенням через входи і виходи. Усі входи/виходи мають свого постачальника/одержувача: процес, підрозділ, конкретного працівника, зовнішнього контрагента

Процесний принцип управління – це формування бізнес-процесів, що охоплюють всю діяльність підприємства, і передача

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

повноважень і відповідальності від верхнього рівня управління керівникам бізнес-процесів.

Перехід від функціонального принципу системи управління персоналом до процесного дозволяє забезпечити ефективну взаємодію учасників бізнес-процесу, своєчасно забезпечити підприємство якісним людським ресурсом і використовувати методи реінжинірингу при удосконаленні структури управління.

Управління персоналом набуває інший зміст при застосуванні процесного підходу. Так змінюються: вимоги до персоналу, зокрема, кожен співробітник, виступаючи виконавцем або власником процесу, відповідає не тільки за функції, а за якість процесу в цілому, встановлює і підтримує горизонтальні і вертикальні зв'язки з іншими учасниками, сприяє задоволенню попиту споживачів результатів процесу; діяльність з управління персоналом, представлена у вигляді процесу, передбачає виділення і керування такими складовими, як “входи”, “виходи”, “ресурси”, “постачальники”, “споживачі” та ін.

Статус і зв'язок управління персоналом з іншими процесами, обов'язкове включення його в єдину систему процесів організації; зміст та нормативно-методичне забезпечення технологій управління персоналом, зокрема, доповнюються критерії, методи та суб'єкти оцінки, відбору, адаптації персоналу, коригується склад показників аудиту субпроцесів управління персоналом тощо

Система управління персоналу як складова бізнес-процесу управління підприємством не може бути локалізована в межах одного підрозділу, є наскрізною, проходячи через всю організацію, завдання виконують як фахівці відповідного підрозділу, так і фахівці, керівники інших структурних підрозділів. Головною метою є забезпечення ефективності взаємодії структурних підрозділів і розподіл відповідальності їх керівників за реалізацію даного процесу. Впровадження процесного підходу передбачає зміну вимог до співробітників, структури взаємодії персоналу, методів навчання і мотивації, отже, без переведення системи управління персоналом на цей підхід неможливо успішне його впровадження у всій організації.

Процесний підхід до управління існує поряд з такими підходами: функціональний, системний, проектний вплив на неї для формування управлінської дії. При цьому неминуче виникають перехресні зв'язки, що істотно ускладнює управління. До основних

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

переваг процесного підходу, що виявляються в управлінні персоналом, належать: стандартизація діяльності з управління персоналом, регламентація змісту і послідовності виконання робіт у межах системи управління персоналом як складової бізнес-процесу управління підприємством, чіткість взаємозв'язків служби персоналу з іншими підрозділами; відповідальність “власника” і кожного виконавця за реалізацію процесу управління персоналом збільшує його ефективність; скорочення кількості рівнів прийняття рішень з управління персоналом, оптимізація використання ресурсів, виявлення зон втрат і відповідальності, чіткість взаємодії системи управління персоналом як бізнес-процесу управління підприємством та інших процесів; підвищення якісних результатів діяльності співробітників, для яких стає важливим результат діяльності паралельних структурних одиниць, що формує відповідальність перед колегами. З впровадженням процесного підходу до управління персоналом організація отримує такі можливості:

1) оптимізація системи управління персоналом, забезпечення її прозорості для керівництва і гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища;

2) забезпечення впевненості керівництва організації в тому, що існуюча система управління персоналом націлена на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін;

3) забезпечення конкурентних переваг на ринку праці;

4) гарантування чіткого порядку і відповідальності за розробку, узгодження, затвердження та ведення документації по управлінню персоналом.

Основними етапами розробки системи управління персоналом як бізнес-процесу управління підприємством є: вибір керуючого комітету (робочої групи); аналіз бізнес-стратегії і визначення стратегічних цілей у сфері персоналу, що включає: аналіз господарської діяльності підприємства, поточних стратегічних планів і місії; формулювання цілей проекту головним керівництвом; деталізацію цілей робочою групою; визначення цільових.

**Список використаних джерел**

1. Бундюк Р. А. "Визначення бізнес-процесів управління персоналом крїїнгового підприємства", Праці Одеського політехнічного університету №1(31), 2009. С. 275 - 277,.
2. Давиденко М. В. "Бізнес-планування як інструмент формування ефективної стратегії управління персоналом", Економіка. Управління. Культура, №14, 2007. С. 118-122,

Кулик А.В.

Науковий керівник к.е.н., доц. Василик Н.М.  
Луцький національний технічний університет

**ПІДХОДИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ефективна система управління якістю в організації стає інструментом перемоги в конкурентній боротьбі, враховуючи, що конкурентоспроможність компанії – це рівень її компетенції відносно інших компаній-конкурентів у накопиченні та використуванні зовнішнього та внутрішнього потенціалу, що знаходить своє відображення у таких показниках, як якість послуги чи продукції, обсяги надання послуги чи обсяги виробництва, прибуток тощо.

Поняття «якість» та «управління якістю» в процесі свого становлення пройшли багато етапів розвитку. Також існує кілька основних підходів до управління якістю: європейський, американський, японський.

Сучасні підходи до управління якістю базуються на принципах TQM, ISO 9000, MBQ. Загалом «система управління якістю (далі СУЯ) – сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів для розробки політики і цілей в області якості і досягнення цих цілей за допомогою скоординованої діяльності (робіт) на вибір її напрямку і керуванню організацією стосовно до якості» [1].

Відповідно ДСТУ ISO 9000:2015, система управління якістю (СУЯ) охоплює дії, відповідно до яких організація визначає ресурси та процеси, ідентифікує свої цілі, що будуть потрібні для досягнення бажаних результатів: «СУЯ керує взаємодійними процесами та ресурсами, потрібними, щоб створити цінності та

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

здобути результати для відповідних зацікавлених сторін. СУЯ дає змогу найвищому керівництву оптимізувати використання ресурсів, урахувавши короткострокові та довгострокові наслідки його рішень. СУЯ забезпечує засоби ідентифікування дій щодо вирішування передбачених і непередбачених наслідків у постачанні продукції та наданні послуг» [2].

Ядро сучасний стандартів системи якості серії ISO 9000 складають міжнародні стандарти, які і затверджені в Україні: ДСТУ ISO 9000:2015 [2] та ДСТУ ISO 9001:2015 [3], а також ISO 9001:2018, що містять сучасні вимоги та рекомендації щодо розробки та запровадження ефективної (результативної) системи управління якістю. Ці стандарти застосовуються як у сфері надання послуг так і виробничій сфері, оскільки є універсальними.

Відповідно до даних стандартів управління якістю має реалізовуватись за такими принципами, які подані на рис. 1.1.

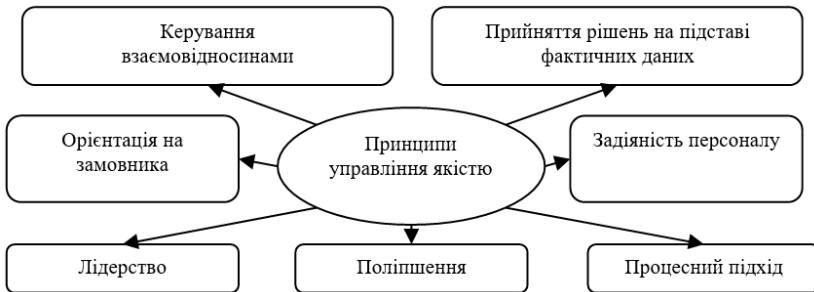


Рис. 1.1. Сучасні принципи управління якістю

Примітка. Сформовано автором на основі [3]

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, система управління якістю базується на процесному підході. «Процесний підхід передбачає систематичне визначання процесів і їх взаємодій та керування ними з тим, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації. Керування процесами та системою в цілому може бути досягнуто використанням циклу PDCA» [3], тобто «Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій».

Виділяють три основні складові структури управління якістю [4]:

1. Структура стадій життєвого циклу послуг/продукції – бізнес-процесів.
2. Технологічна структура управління якістю (рис. 1.2).

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

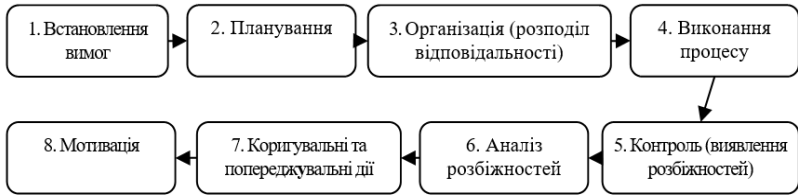


Рис. 1.2. Сучасний цикл управління якістю

3. Структура зовнішніх та внутрішніх взаємовідносин – сукупність процесів взаємовідносин з усіма зацікавленими сторонами, а саме: зі споживачами, з персоналом, постачальниками і партнерами, власниками і кредиторами, суспільством у цілому.

Як зазначають вчені [5], в результаті цифрової трансформації TQM в організаціях отримує ряд переваг і успіхів, адже збільшується можливість обробки значно більшої кількості інформації, підвищується надійність отриманих даних (висновків), зростає швидкість обробки та можливість спостереження та дій в реальному часі. Поєднання QM з DX реалізується в сучасній концепції Q4 із подальшим переходом до Q5.

Отже, щоб ефективно управляти якістю в організації потрібно постійно здійснювати такі процеси:

- формувати політику якості компанії;
- організовувати процеси управління якістю;
- визначати очікування та вимоги клієнтів (споживачів);
- визначати власні можливості задовольняти вимоги споживачів;
- формувати стратегію планування якості;
- виконувати завдання покращення якості;
- здійснювати постійне покращення процесу управління якістю;
- застосовувати наскрізно цифрові технології.

### Список використаних джерел

1. Що таке система управління якістю. URL: [https://kam.gov.ua/ua/news/pg/11220466223234\\_p12/print/page/](https://kam.gov.ua/ua/news/pg/11220466223234_p12/print/page/) (дата звернення 01.03.2024).

2. ДСТУ ISO 9000:2015. Основні положення та словник термінів. URL: [https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015\\_osnovni\\_pol.slovnyk.pdf](https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/00000651/dstu9000-2015_osnovni_pol.slovnyk.pdf) (дата звернення 01.03.2024).

3. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення 02.03.2024).

4. Давидова О. Ю., Писаревський І. М., Ладиженська Р. С. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 468 с.

5. Salimbeni S. Rousserie H. (2023). Quality 4.0: technologies and readiness factors in the entire value flow life cycle URL: [https://www.researchgate.net/publication/372855783\\_Quality\\_40\\_technologies\\_and\\_readiness\\_factors\\_in\\_the\\_entire\\_value\\_flow\\_life\\_cycle](https://www.researchgate.net/publication/372855783_Quality_40_technologies_and_readiness_factors_in_the_entire_value_flow_life_cycle)

Лагутін А.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Кошій О.В.  
Луцький національний технічний університет

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Пануюча у суспільстві модель «кожен сам за себе» провокує появу цілого ряду проблем у сучасному суспільстві (економічних, соціальних, екологічних) та доводить свою непридатність. Це вимагає зміни моделей функціонування сучасного бізнесу та актуалізує поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає врахування потреб власного персоналу, власників, споживачів, бізнес-партнерів, конкурентів, громад, навколишнього природного середовища, державних структур [1]. Особливо актуальним стає використання концепції соціальної відповідальності бізнесу в кризових умовах, які вимагають згуртування всього суспільства для вирішення нагальних проблем.

Важливою є активізація соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах війни. З іншого боку, саме в умовах війни, вітчизняні підприємства зіткнулися з цілим рядом викликів і перепон, які заважають дотриманню принципів соціальної відповідальності: ускладнення умов ведення бізнесу; руйнування матеріально-технічної бази значної кількості підприємств; погіршення фінансово-економічних показників їх діяльності; зменшення платоспроможного попиту тощо.

З початком війни в Україні майже 47% підприємств зупинили



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

(майже зупинили) свою діяльність. Загальні втрати малого і середнього бізнесу сягнули рекордних 85 млрд дол. США [2]. В результаті значна кількість вітчизняних підприємств зіткнулись з проблемою неможливості реалізовувати соціально відповідальну поведінку на належному рівні із-за відсутності ресурсів.

Не дивлячись на наявність цілого спектру серйозних проблем у діяльності вітчизняних підприємств, вони намагається дотримуватись соціальної відповідальності, надавати допомогу ЗСУ та уразливим прошаркам населення, підтримувати власний персонал.

Нині майже 90% вітчизняних підприємств допомагають ЗСУ і реалізують волонтерські та гуманітарні проекти (рис. 1) [3]. 63,0 % вітчизняних підприємств надають допомогу ЗСУ та ТрО, 55,7 % – підтримують своїх працівників та їх сім'ї, 21,7 % – реалізують різноманітні гуманітарні проекти, 18,1 % – надають роботу ВПО, 10,3 % – допомагають у відновленні регіону та громади. Лише 10,3 % підприємств відзначили, що не надають допомоги із-за відсутності коштів.

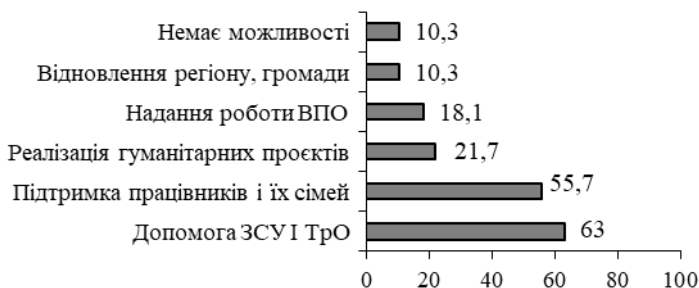


Рис. 1. Допомога бізнесу у війні, %

67% керівників вітчизняних підприємств відзначили готовність долучитися до відновлення національної економіки після завершення війни [2].

Таким чином, не дивлячись на значні втрати та проблеми вітчизняний бізнес продовжує надавати допомогу у вирішенні нагальних проблем в умовах війни. В подальшому, для забезпечення можливості реалізації вітчизняним бізнесом масштабних проектів для вирішення актуальних соціальних проблем, необхідно приділити особливу увагу консолідації та

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку**

забезпеченню злагодженої і скоординованої роботи вітчизняних організацій.

**Список використаних джерел**

1. Безвух С. В. Соціальна відповідальність бізнесу в конфліктні часи. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 3. С. 123-129.
2. Білецька І., Романчукевич М. Соціально відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 85-91.
3. Мільярди на допомогу. Як бізнес став надійним тилом для армії та держави. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/milyardi-dopomogu-k-biznes-stav-nadiynim-1680690330.html> (дата звернення 25.02.2024 р.)

Ложкіна С.О.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Даниленко О.А.  
Київський національний університет  
імені Вадима Гетьмана

**ГНУЧКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ  
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Надмірний рівень плинності персоналу (понад 5 % граничного рівня) на будь-якому підприємстві сильно впливає на зниження його ефективності та результативності роботи. Це стало актуальною проблемою для сучасних підприємств, оскільки швидкі зміни в економіці та ринкових умовах вимагають гнучкості та ефективного управління кадровим потенціалом працівників. Ефективно керуючи плинністю персоналу, підприємства можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність і підтримувати позитивну організаційну культуру та психологічний клімат.

Наразі, існує досвід гнучких підходів, систем та стратегій для удосконалення системи управління плинністю персоналу на підприємстві. Сучасні системи та стратегії, які сприяють збереженню та розвитку трудового потенціалу персоналу, зменшуючи плинність працівників та забезпечуючи стабільність на

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

підприємстві, узагальнено за літературними джерелами [1-5]:

*Системи аналізу та прогнозу плинності:* Сучасні системи аналізу використовують різноманітні методи, включаючи аналіз даних з різних джерел, моделювання, прогнозування та машинне навчання. Вони допомагають підприємствам розуміти причини, що призводять до втрати персоналу, і розробляти стратегії збереження. Такі системи можуть аналізувати дані про задоволеність працею, ефективність програм збереження персоналу та динаміку кар'єрного розвитку. Прогностичні моделі використовуються для передбачення того, коли і які працівники можуть покинути підприємство. Вони базуються на аналізі різноманітних даних, таких як історія звільнень, оцінки задоволеності працею, динаміка кар'єрного розвитку та інші фактори. Ці моделі можуть допомогти підприємствам розробляти програми збереження персоналу.

*Системи моніторингу задоволеності працею:* Визначення рівня задоволеності працівників дозволяє вчасно реагувати на проблеми та негайно впроваджувати заходи для підвищення корпоративного клімату. Ці системи можуть використовувати анкети, опитування, вихідні співбесіди або інші інструменти для збору даних про думки, почуття та ставлення працівників до своєї роботи та умов праці. Моніторинг задоволеності працею є важливою складовою, оскільки задоволені працівники більш схильні до продуктивної праці, менш схильні до звільнення та більш лояльні до підприємства.

*Стратегії утримання ключових працівників:* Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на утримання ключових працівників, допомагає уникнути втрати висококваліфікованих фахівців. Ці стратегії включають в себе широкий спектр заходів, спрямованих на задоволення потреб і очікувань, що може включати в себе такі заходи, як: кар'єрний розвиток, конкурентоспроможна компенсація, гнучкі робочі умови, культура та середовище. Ці стратегії допомагають залучати, утримувати та мотивувати ключових працівників, забезпечуючи стабільність та успіх підприємства.

*Проактивне управління кар'єрним розвитком:* Ця стратегія, спрямована на створення умов та можливостей для зростання та розвитку кваліфікацій працівників підприємства. До основних принципів цієї стратегії можна віднести оцінку потреб, планування та розвиток, навчання, менторство та кураторство, оцінку та

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

звітування. Як результат, дана стратегія робить працівників більш залученими до підприємства та менш схильними до переходу на інше місце роботи.

*Тренінги та розвиток компетентностей:* Ця стратегія включає в себе надання працівникам можливостей для навчання та розвитку їхніх професійних навичок і знань. Планування, проведення тренінгів, онлайн-курси, менторство, оцінка результатів – це все основні аспекти цієї стратегії. Інвестування в професійний розвиток працівників через тренінги та навчання підвищує їхню цінність на ринку праці та робить їх менш схильними до зміни місця роботи.

Отже, так як у сучасному світі плінність персоналу стає все більшим викликом для підприємств, використання гнучких підходів до управління плінністю персоналу може допомогти підприємствам мінімізувати її негативні наслідки, а працівникам підвищити привабливість роботи.

### **Список використаних джерел**

1. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
2. Лисенко Ж. П. Практичне застосування методичних підходів управління плінністю персоналом на підприємстві [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2014. Вип. 9(6). С. 154-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_9\(6\)\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(6)_37)
3. Редька О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. 21 с.
4. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.
5. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. Львів: Видавництво Львівської

Маланяк О.А.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Станько Т.М.  
Львівський національний університет природокористування

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Важливою умовою успішної діяльності підприємства є досягнення оптимального рівня витрат на виробництво. Особливе значення у забезпеченні ефективної діяльності підприємства посідають можливості зниження витрат, що дозволить зменшити ціну одиниці продукції. Дана проблема значною мірою визначає конкурентоспроможність продукції та послуг будь-якого підприємства, у т. ч. й аграрного, та є актуальною для них. В умовах ринкових відносин увага акцентується не тільки на кінцевих результатах, але й на методах їхнього досягнення. Для управління менеджерам потрібні не просто дані про витрати, а інформація про об'єкт витрат – продукцію, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом (виконанням) витрат.

Аграрний сектор, в силу своєї специфіки, до якої можна віднести залежність від природних умов, наявність постійних ризиків, високий рівень трудових витрат та залежність від світових цін на окремі види сільськогосподарської продукції вимагає постійного удосконалення системи управління підприємствами. Найважливішим показником, що впливає на ефективність виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства чи його структурних підрозділів, є собівартість сільськогосподарської продукції, яка відображає поточні витрати, пов'язані з її виробництвом та реалізацією. Саме управління витратами є інструментом системи управління, який може забезпечити аграрному підприємству високий економічний результат, що спонукає до пошуку напрямів його удосконалення [1, с. 59-62].

Витрати виробництва сільськогосподарської продукції є економічною основою визначення собівартості, яка дає можливість глибоко аналізувати економічний стан підприємства і виявляти резерви підвищення ефективності виробництва, реалізація яких

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

сприяє забезпеченню соціального та економічного розвитку аграрних підприємств.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат і стимулювання їхнього зниження. Воно є важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства. До основних завдань управління витратами на аграрних підприємствах можна віднести: планування собівартості, облік витрат та визначення собівартості сільськогосподарської продукції, калькулювання собівартості одиниці продукції, визначення напрямів та реалізація заходів щодо зниження собівартості продукції.

Система управління витратами спрямована на вирішення наступних завдань: здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції; збір, аналіз інформації про витрати; нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції; пошуку резервів економії ресурсів і оптимізації витрат [2, с. 125-129].

Характерними особливостями сільського господарства є його сезонний характер, розбіжність робочого періоду з періодом виробництва, сезонне, а іноді одноразове надходження продукції. В рослинництві це майже загальне правило. Виробництво починається за рік чи два до моменту реального надходження продукції. Початок процесу виробництва можна розглядати як початок виконання виробничої програми відповідної галузі – рослинництва або тваринництва.

Визначення собівартості одиниці продукції здійснюється за допомогою таких методів як пряме віднесення витрат на відповідні види продукції; вилучення із загальної суми витрат побічної продукції, вираженої у грошовій формі; розподіл витрат між видами продукції пропорційно до кількісного значення однієї з головних ознак, спільної для всіх видів одержаної продукції; коефіцієнтний метод; пропорційний метод та комбінований метод. Проте, управління витратами аграрного підприємства не слід зводити тільки до обліку та зниженню витрат на виробництво, а необхідно урахувати й необхідність поширення цієї задачі на всі складові управління. Визначити шляхи більш ефективного

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

використання коштів і зниження собівартості продукції можна лише на основі розробки механізму управління витратами. Управління витратами повинно розглядатися як самостійний модуль у системі економічного управління підприємством, основою якого є процес вироблення і ухвалення управлінських рішень на основі організаційно-методичної системи формування, розподілу витрат і розрахунку собівартості продукції (робіт, послуг) відповідно до поточних і перспективних цілей на різних рівнях аграрного підприємства [3, с. 124-125].

Розрахунок собівартості продукції здійснюється в такій послідовності: розподіляються між окремими об'єктами планування та обліку витрати з утримання необоротних активів; визначається собівартість робіт та послуг допоміжних виробництв; розподіляються загальні витрати: на зрошення та осушення земель, включаючи витрати на утримання меліоративних споруд, на вапнування та гіпсування ґрунтів та на утримання полезахисних смуг; списується частина витрат бджільництва на сільськогосподарські культури, що запилюються; списуються з витрат основного виробництва суми надзвичайних витрат; розподіляються бригадні, фермські, цехові та загальновиробничі витрати; визначається загальна сума виробничих витрат за об'єктами обліку; визначається собівартість продукції рослинництва; визначається собівартість продукції підсобних промислових виробництв з переробки рослинницької продукції; розподіляються витрати з утримання кормоцехів; визначається собівартість продукції тваринництва; визначається собівартість продукції інших промислових виробництв; визначається собівартість товарної продукції рослинництва [1, с. 124].

Таким чином, стабільність і розвиток будь-якого суб'єкта підприємництва на конкурентному ринку першочергово залежить від створення ефективної системи управління витратами. Розмір витрат є основним чинником для оцінювання ефективності діяльності підприємства, а також значно впливає на формування фінансового результату підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підруч. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ. 2002. 624 с.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

2. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1. С. 125-129.

3. Черкасова Т. І., Каражова Н. Д. Управління витратами аграрного підприємства. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 27-28 квітня 2017 року*. Одеський національний політехнічний університет. 2017. С. 124-125.

Маланяк О. А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О. В.

Львівський національний університет природокористування

## **ФОРМИ ТА МЕТОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

Розвиток підприємництва в аграрному секторі полягає не лише в тому, щоб забезпечити людей сільськогосподарською продукцією, а переробні підприємства – сировиною, а й у тому, щоб створити робочі місця, відродити село, краще задовольнити потреби людей у побутових послугах тощо. У розвитку підприємництва в аграрному секторі зацікавлені всі суб'єкти господарювання. Водночас практика показує, що розвиток малого підприємництва в аграрному секторі необхідно підтримувати та створювати сприятливі умови для забезпечення ефективності діяльності підприємств [1, с. 273].

Враховуючи наукові розробки вітчизняних вчених, світовий досвід на об'єктивну необхідність розвитку малого підприємництва, його місце і роль у національній економіці і, зокрема, значимість малого підприємництва в інших галузях, які взаємопов'язані та інтегруються із сільськогосподарським виробництвом, державна політика розвитку малого підприємництва повинна спрямовуватись на наступні форми і методи:

1. Економічні безпосереднього (прямого) впливу на діяльність, які передбачають:

- адресну підтримку малого підприємництва в аграрному секторі шляхом вибору пріоритетів, на які спрямовуються ресурси;

- посилення регуляторної функції держави щодо підтримки



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

малого підприємництва, в тому числі шляхом податкових пільг та пільгових кредитів;

- сприяння розвитку малого підприємництва в пріоритетних галузях і сферах сільськогосподарського виробництва;

- сприяння максимальної самореалізації громадян, в тому числі безробітних сільської місцевості, у малих формах підприємницької діяльності суб'єктів малого підприємництва;

- використання державних кредитних ліній для підтримки малого підприємництва із зазначенням середньої суми кредиту, відсоткових ставок та галузей кредитування аграрної сфери;

- створення системи гарантій кредиту;

- створення сприятливих умов для використання іноземних інвестицій, розвиток спільного підприємництва;

- сприяння впровадженню технологій та інновацій;

- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Економічні форми, методи і важелі безпосереднього впливу щодо державної підтримки малого підприємництва аграрної сфери та взаємозалежних галузей інших сфер АПК, в тому числі пільги та преференції, повинні застосовуватись, передусім, у пріоритетних галузях та напрямках сільськогосподарського виробництва, які встановлюються Урядом та ґрунтуються на економічній доцільності.

2. Адміністративно-правові важелі і методи впливу держави повинні базуватися на:

- встановленні чітких правових гарантій, які гарантуватимуть свободу та захист бізнесу;

- удосконалення діючих нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, з метою усунення внутрішніх суперечностей та дерегуляції, що перешкоджає розвитку приватної ініціативи та духовного бізнесу;

- залучення суб'єктів підприємництва.

Розвиток малого підприємництва в аграрному секторі потребує створення ринкової інфраструктури та системи інформаційного забезпечення розвитку, а також системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ефективних кадрів. Важливе значення для досягнення цієї мети мають форми та способи державної підтримки малого підприємництва.

3. До непрямих (опосередкованих) економіко-організаційних методів сприяння розвитку підприємництва належать:

### **Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

- розвиток мережі фінансово-кредитних установ, інвестиційних та інноваційних фондів, страхових організацій;
- забезпечення умов для розвитку перспективних форм фінансування малого підприємництва (лізинг, факторинг тощо);
- створення ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності через запровадження основ теорії та практики підприємництва у сфері державної освіти;
- перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів через розвинуту мережу центрів перепідготовки, в тому числі з використанням можливостей міжнародних організацій і фондів та з урахуванням досвіду іноземних держав з питань підприємництва, налагодження цільових контактів;
- недопущення прийняття органами державної влади та управління актів, які встановлювали б привілейоване становище державних органів та підприємств щодо малого підприємництва, особливо приватного [2, с. 163].

Державна підтримка малого підприємництва є складовою державної політики, яка повинна не тільки створювати сприятливі умови для розширення і покращення стану малих підприємств, а й також підтримувати їх у господарській діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Колісник Г. М. Формування ефективної інфраструктури державної підтримки розвитку малого підприємництва в Україні. *Збірник науково-технічних праць*. Львів : НУЛП. 2017. Вип. 17.3. С. 271-276.
2. Папп В. Сучасний стан і тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Бізнес інформ*. 2013. № 6. С. 160-164.

## **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОБІЧНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ**

Ключовим фактором посилення інвестицій та інновацій у лісовому господарстві є створення інтегрованих лісових комплексів. Особливістю розвитку лісової галузі в сучасних умовах стає становлення інтегрованих комплексів, що об'єднують всі етапи виробництва від вирубки до переробки деревини. Такі комплекси слід формувати на основі партнерства між суб'єктами лісової та деревообробної промисловості. Заготівельні компанії, що провадять вирубку лісу для отримання лісоматеріалів та дров, і частково переробляють їх у власних цехах, а решту направляють до спеціалізованих пилорам та деревообробних заводів. Створення таких комплексів є найбільш доцільним у регіонах з великою кількістю лісових ресурсів та діяльністю кількох державних та комунальних лісгоспів. Відходи, які утворюються на пилорамах та в деревообробному виробництві, такі як тріска, тирса та інші тверді побічні продукти, стають важливою сировиною для інших ланок лісовиробничого ланцюга, включаючи виробництво целюлози та паперу, виготовлення деревностружкових та деревоволокнистих плит, а також виробництво енергії [1].

Підприємства лісопромислового сектора економіки, на думку Н. Попадинця, мають працювати у напрямі максимально глибокого оброблення деревини, пошуку та запровадженню інноваційних технологій у сфері комплексного використання вторинної сировини (відходів виробництва), побічного користування лісом тощо [2].

Інноваційно-інвестиційні аспекти ефективності використання побічного лісокористування відіграють ключову роль у сталому управлінні лісовими ресурсами та максимізації їх економічної вартості. Під побічним лісокористуванням розуміється збір недеревної продукції, такої як гриби, ягоди, лікарські рослини, а також використання лісів для рекреації, туризму та збереження біорізноманіття. Включення інновацій та інвестицій в цю сферу

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

може значно підвищити її внесок у економіку, одночасно забезпечуючи збереження природного середовища.

Основні аспекти:

❖ **інновації в управлінні та обробці:** Впровадження сучасних технологій для збору, сортування, переробки та зберігання недеревної лісової продукції може значно підвищити ефективність використання ресурсів. Це включає розробку новітніх методів обробки, які дозволяють зберегти природні властивості продуктів на триваліший час;

❖ **інвестиції в дослідження:** Фінансування наукових досліджень у сфері побічного лісокористування сприяє відкриттю нових використань лісових ресурсів, розширенню асортименту продукції та вдосконаленню методів її отримання;

❖ **розвиток еко-туризму:** Інвестиції в розвиток інфраструктури для еко-туризму та рекреаційного використання лісів відкривають нові джерела доходу для лісового господарства, одночасно сприяючи збереженню природних ландшафтів;

❖ **залучення приватного капіталу:** Стимулювання інвестицій з боку приватного сектору в проекти побічного лісокористування може забезпечити необхідні ресурси для інновацій та розширення масштабів діяльності.

Ефективне використання побічного лісокористування через інноваційно-інвестиційні підходи не тільки сприяє збільшенню економічної вигоди від лісових ресурсів, але й відіграє важливу роль у збереженні екосистем та підтримці біорізноманіття. Це дозволяє досягти балансу між економічним розвитком та екологічною стійкістю, забезпечуючи при цьому соціальну відповідальність і підтримку місцевих громад. Зокрема, розвиток еко-туризму та створення нових продуктів з недеревної лісової сировини можуть стимулювати економіку у віддалених регіонах, створюючи робочі місця та підвищуючи якість життя місцевого населення.

Також, інтеграція сучасних технологій та інновацій у процеси збору, переробки та реалізації лісової продукції відкриває шляхи для зменшення впливу на довкілля, оптимізації використання природних ресурсів та підвищення ефективності виробництва. Ефективне управління лісовими ресурсами, засноване на принципах сталого розвитку, забезпечує збереження лісів для

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

майбутніх поколінь, водночас розкриваючи їхній економічний потенціал.

Враховуючи це, інвестиції в інновації та розвиток інфраструктури для підтримки побічного лісокористування стають важливим пріоритетом для досягнення цілей сталого розвитку, що вимагає співпраці між урядами, приватним сектором, науковими кругами та громадськістю. Це дозволить не лише максимізувати вигоди від лісових ресурсів, але й забезпечити їхню збереженість та відновлення для забезпечення екологічного балансу та стійкості екосистем.

**Список використаних джерел**

1. Фурдичко О.І. Ефективність використання ресурсно-виробничого потенціалу лісгосподарського комплексу: Дис... д-ра екон. наук / 08.10.02. — Львів, 1995.
2. Попадинець Н.М. Роль лісової промисловості у розвитку сільських територій. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2013. Вип. 6(104). С. 362–369.

Маслюк В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Зеліско Н.Б.

Львівський національний університет природокористування

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В складних економічних умовах сучасності, актуальність застосування інформаційних технологій в діяльності підприємства набуває усе більших важелів на шляху підвищення його конкурентоздатності. Особливий акцент робиться на ефективність використання інформаційних технологій (ІТ). Часто ефективність діяльності підприємства досягається із застосуванням модернізованих та новітніх інформаційних технологій. Тому впровадження ІТ на підприємстві, за умов висококонкурентного ринку, є досить актуально, адже це сприяє підвищенню рівня рентабельності сучасного підприємства. Використання в діяльності підприємств новітніх інформаційних технологій сприяють інтеграції та зв'язку з зовнішнім середовищем, забезпечують

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

об'єктивність та своєчасність отриманих даних, підвищують якість надання послуг, збільшують обсяг переданої інформації, надають можливість враховувати потреби кожного індивідуального клієнта.

Впровадження сучасних інформаційних технологій управління підприємством є важливим етапом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Нижче подано кілька ключових аспектів цього процесу:

1. Електронна система управління ресурсами підприємства (ERP):

- Впровадження ERP дозволяє інтегрувати різні функціональні відділи (фінанси, логістика, виробництво, кадри тощо) в єдину інформаційну систему.

- Оптимізує бізнес-процеси, зменшує час на прийняття рішень та покращує доступність даних для управлінського персоналу.

2. Аналітика та бізнес-інтелект (BI):

- Використання інструментів BI дозволяє аналізувати великі обсяги даних, отримувати цінні інсайти та передбачати тенденції.

- Допомагає в управлінні ризиками, оптимізації стратегій та прийнятті обґрунтованих рішень.

3. Хмарні технології:

- Забезпечують зручний доступ до даних та програм з будь-якого місця, що особливо важливо в умовах роботи з великим обсягом даних та розподіленими командами.

4. Інтернет речей (IoT):

- Дозволяє збирати та аналізувати дані з різних пристроїв та обладнання.

- Впровадження IoT полегшує моніторинг стану обладнання, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності.

5. Мобільні додатки:

- Забезпечують швидкий та зручний доступ до інформації для управлінців та робітників.

- Підвищують мобільність та продуктивність персоналу.

6. Кібербезпека:

- Забезпечення безпеки даних є критичним елементом впровадження інформаційних технологій.

- Застосування заходів кіберзахисту допомагає уникнути витоку конфіденційної інформації та забезпечити стабільну роботу систем.

7. Навчання та розвиток персоналу:

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- Забезпечення необхідних навичок та знань співробітників для ефективного використання нових технологій.

- Постійне оновлення компетенцій персоналу відповідно до інновацій в галузі управління технологіями.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління підприємством є комплексним завданням, яке вимагає як технічних, так і організаційних змін. Забезпечуючи інтеграцію та оптимізацію процесів, підприємство може досягти покращення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Нині на ринку інформаційних продуктів України представлено широкий асортимент інформаційних технологій, що покращують продуктивність автоматизованих бізнес-процесів на підприємстві. Але головна проблема полягає в тому, що більшість цих продуктів є неліцензійними та купуються неофіційно. Навіть органи виконавчої влади використовують нелегальне програмне забезпечення, не говорячи вже про підприємства та установи. Тобто, з загальної кількості програм, які використовуються - біля 30% нелегальні. Це данні формальної інвентаризації. Реальні цифри можуть бути ще вищі. Якщо вищі органи виконавчої влади України використовують неліцензійні інформаційні технології, то яка ситуація на підприємствах? Дійсно, реальність може жажнути. Тому, постає питання – чому керівники підприємств впроваджують нелегальні інформаційні технології? Відповідь дуже проста. По-перше, процедура легалізації досить затратна. Якщо програма купується вперше, то сплачують за весь пакет інформаційного забезпечення, а потім кожного півроку чи рік потрібно купувати «ключ» який би продовжував ліцензійну роботу інформаційного продукту. Це постає особливою проблемою для малого та середнього бізнесу, якого і так держава обкладає податками. По-друге, законодавча база нашої держави не встигає за темпами розвитку суспільства й бізнесу зокрема. Таким чином, складалась ситуація – за максимального попиту на інформаційні технології, правове регулювання цієї галузі, було мінімальним. Тому наші підприємці все більше ризикують використовуючи неліцензійні ІТ, займаючись і так ризиковою діяльністю – підприємництвом.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

**Список використаних джерел**

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Наукове видання. 2019. С. 298- 299.
2. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Заповіт, 2020. 274 с.
3. Системи числення. ПК та ЕОМ в системі інформаційних технологій. URL: <https://komplogika.jimdofree.com> (дата звернення: 15.02.2024).

Матківська Х.С.

Науковий керівник: д.т.н., проф.,

Заслужений діяч науки і техніки України Зачко О.Б.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

**ЛІДЕРСТВО В РЕАЛІЯХ СЬОГОДЕННЯ**

Актуальність. Сучасне лідерство розглядається, як складний та еволюційний процес, що вимагає не лише управлінських навичок, але й глибокого розуміння власних цінностей та здатності адаптуватися до швидкозмінних сучасних соціальних умов. Зокрема, досліджується важливість гнучкості, емпатії та інновацій у сучасному лідерстві, а також важливість мотивації та комунікації для досягнення спільних цілей. У статті підкреслюється, що сучасні лідери діють не лише як управлінці, а й як каталізатори позитивних змін у суспільстві, сприяючи розвитку і процвітанню своїх команд та загальному добробуту.

Мета. Сучасне лідерство вимагає ключових якостей і стилів роботи, які необхідні для ефективного управління сучасною робочою силою. Метою є встановлення зв'язку між лідерськими якостями керівника та результатами роботи лідера в організації.

Матеріали та методи. У сучасному світі поняття лідерства стає все більш важливим і складним для розуміння. Сучасна епоха приносить із собою низку викликів, які вимагають від лідерів не лише управлінських навичок, але й глибокого розуміння соціальних, економічних та політичних реалій. Сучасні лідери повинні вміти адаптуватися до швидких змін у технологіях та суспільстві, щоб успішно вирішувати проблеми, з якими



стикаються вони та їхні команди. Водночас вони повинні залишатися вірними своїм цінностям та етичним принципам, беручи до уваги інтереси та благополуччя суспільства в цілому. У сучасному суспільстві, де потік інформації ніколи не припиняється, лідери повинні вміти фільтрувати та аналізувати величезну кількість даних, які надходять до них, і приймати на їх основі обґрунтовані рішення. При цьому вони не повинні втрачати людяності та співчуття до людей, від яких залежать ці рішення. [1]

Сучасні лідери - це і менеджери, і наставники, які підтримують і розвивають свої команди, надихають їх на зростання і досягнення великих цілей, а також розвивають їх особистість. Вони мають бути готовими брати на себе відповідальність за власні дії, відкрито взаємодіяти з іншими та шукати найкращі шляхи для досягнення успіху.

Результати. Найкращі лідери не намагаються керувати, вони дають напрямок, а потім відступають. Вони заохочують співпрацю, спільне лідерство та інноваційне мислення та надають постійну підтримку та заохочення. Основними якостями сучасного лідера є:

Довіра. Лідери повинні заслужити довіру своїх команд своїми діями, і вони повинні довіряти співробітникам приймати рішення та працювати автономно.

Прозорість. Прозорість має працювати рука об руку з довірою. Без чесності та відкритості неможливо досягти довіри.

Розширення повноважень. Коли керівники надають своїм людям повноваження брати на себе відповідальність, приймати рішення, керувати та впроваджувати інновації, зростає залученість, кількість відмінних результатів та сприйняття керівників їхніми співробітниками покращується.

Допомога. Працівники повинні мати можливість змінювати ситуацію. Керівники зобов'язані розвивати та розвивати своїх співробітників, надаючи їм необхідні навички та досвід для виконання великої роботи.

Пріоритет благополуччя. Співробітників відчують помірно або важке виснаження, тому благополуччя персоналу має бути пріоритетом для керівників. Це означає знайомство зі співробітниками на особистому рівні – розуміння того, що їх стимулює, як їм подобається працювати та яку підтримку вони можуть цінувати. Завдяки культурі «люди на першому місці», в якій лідери зосереджуються на людях як особистостях, ймовірність

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

вигорання значно зменшується.

Наставництво. Коли лідер є активним наставником, рівень мотивації співробітників підвищується.

Емпатія. Важливо розуміти та визнавати почуття, потреби та проблеми інших людей. Проявляючи емпатію, лідери стають набагато більш близькими та розвивають міцніші зв'язки зі своїми командами.

Визнання. Цінування інших і регулярна похвала є ключовим фактором для виховання щасливої та здорової команди. Регулярне визнання людей, а не тільки тоді, коли досягнуто досягнень, призводить до збільшення залученості співробітників. [2]

Висновки. Таким чином, лідерство в сучасну епоху - це не лише питання компетентності та навичок, але й вираження внутрішньої сили та вміння адаптуватися до непередбачуваних обставин, зберігаючи при цьому власну цілісність та етичні стандарти. Організації, які все ще допускають традиційні форми лідерства, ніколи не процвітатимуть так само, як передові компанії, які відстоюють сучасний підхід до лідерства. Звичайно, допомога лідерам у переході від традиційного менталітету до більш сучасного мислення потребує часу та зусиль, але це значно покращить повсякденний досвід працівників, створить процвітаючу культуру на робочому місці.

### **Список використаних джерел**

1. Домбровська О. К. Вплив потенціалу особистості лідера на ефективність управління. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА». Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця. 146 с.
2. Максименко С. Д. Лідерство як функція професійної психологічної компетентності особистості. Проблеми сучасної психології. № 2 (46). С. 112-121.

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У XXI СТОЛІТТІ**

XXI століття характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, які кардинально змінюють усі сфери життя, включаючи сферу бізнесу. Впровадження цифрових технологій трансформує моделі управління бізнесом, роблячи їх більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на клієнта.

Різні галузі бізнесу по-різному відчувають вплив цифрових технологій. Деякі галузі, такі як фінанси, телекомунікації та роздрібна торгівля, уже значною мірою трансформовані завдяки цифровим технологіям. Інші ж галузі, такі як виробництво та сільське господарство, ще тільки починають відчувати на собі їх вплив.

Одним з основних аспектів впливу цифрових технологій на моделі управління є їхня спроможність покращувати стратегічне бачення. Сучасні цифрові інструменти дозволяють підприємствам оперативно збирати та аналізувати дані про ринкові тенденції, поведінку споживачів, дії конкурентів, зміни в законодавстві та інші фактори. Це дає можливість швидко реагувати на зміни в середовищі та адаптувати стратегію бізнесу для забезпечення конкурентної переваги. Аналітичні системи та цифрове навчання допомагають керівникам приймати більш обґрунтовані та ефективні стратегічні рішення. Завдяки алгоритмам прогнозування та моделювання ризиків можна оцінювати ймовірні результати різних стратегій та обирати оптимальний курс розвитку [2].

Другим важливим аспектом є цифрова трансформація як ключовий елемент модернізації управління. Впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу сприяє оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань та скороченню витрат. Це веде до підвищення загальної ефективності та продуктивності. Використання хмарних технологій та мобільних пристроїв дає можливість співробітникам працювати віддалено, синхронізувати свою роботу та швидко реагувати на зміни. Це робить організацію

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

більш гнучкою та адаптивною до мінливих умов ринку. Цифрові платформи та інструменти онлайн-співпраці роблять комунікацію в організації більш прозорою та ефективною. Це покращує співпрацю між різними підрозділами та сприяє прийняттю кращих управлінських рішень [1].

Третім не менш важливим аспектом є використання штучного інтелекту (ШІ) в моделях управління сучасного бізнесу. ШІ може обробляти великі обсяги даних з різних джерел, генерувати звіти та візуалізації, що дає керівникам глибоке розуміння контексту та дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення. ШІ може прогнозувати майбутні тенденції та ризики, допомагаючи керівникам розробляти більш ефективні стратегії та плани. ШІ може автоматизувати рутинні завдання, такі як аналіз даних, підготовка звітів, прогнозування попиту, оптимізація логістики, та інші. Це звільняє час та ресурси для більш стратегічних завдань [3].

Цифрові технології та ШІ трансформують моделі управління бізнесом, створюючи нові можливості та виклики для підприємств. Впровадження цифрових технологій може суттєво покращити ефективність управління, оптимізувати процеси, збільшити продуктивність та дозволить керівникам приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Важливо зазначити, що успішна цифрова трансформація потребує не лише впровадження технологій, але й відповідних змін в організаційній культурі, структурі та процесах на підприємстві.

### **Список використаних джерел**

1. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280-290.
2. Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. № 10(1). С. 33-54. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10(1).2020.06) (дата звернення 01.03.2024).
3. Хмара М., Гуменюк Я., Аль-Хаялі Д. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-практику. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9. С. 42-50. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.9-8>

Михальчук Б.В.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Куцай Н.С.  
Луцький національний технічний університет

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах, коли конкуренція між організаціями неухильно переміщується у сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації в управлінні персоналом стають вирішальним чинником успіху. Управлінські нововведення позитивно впливають на ефективність функціонування організацій.

Інноваційні технології (у тому числі управління персоналом) – це, насамперед, комплекс методів, спрямованих на підтримку етапів впровадження та реалізації конкретного нововведення (інновації). У вузькому сенсі інноваційною можна назвати будь-яку технологію мінімізації витрат і підвищення продуктивності системи, що не отримала масового поширення. Існують такі види інноваційних технологій: тренінг (підготовка кадрів та інкубація малих підприємств), впровадження, консалтинг, інжиніринг та трансферт. З розвитком нових технологій та в результаті інноваційної діяльності компаній створюється інноваційна продукція у конкретній речовій чи іншій формі [1].

Сьогодні службами з персоналу організацій мають ефективно вирішуватись такі проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, як: проблеми щодо планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва; створення резерву персоналу, підбору кандидатів, визначення груп резерву; відбору персоналу із груп резерву; оформлення трудових контрактів; оцінки праці кожного працівника; переведення, підвищення, звільнення залежно від результатів праці; профорієнтації та адаптації – введення нових працівників у трудові колективи, у виробничі процеси; проблеми визначення зарплат та пільг для того, щоб залучити, зберегти та закріпити кадровий склад; навчання кадрів; підготовки керівних кадрів та інше.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Для успішного вирішення таких завдань потрібні інші інноваційні навички. Як відомо, щоб успішно розвиватися, організація має керувати підбором, навчанням, оцінкою та винагородою, тобто бути здатною створити, використовувати та вдосконалювати особливі методи, процедури, програми організації цих процесів. Управління персоналом в інноваційній організації дозволяє подивитися з іншого погляду на проблему професійної успішності, а у зв'язку з цим формується особлива система відбору, перенавчання та соціальна адаптація співробітників [2].

В даний період найбільш поширеною є інноваційні кадрові технології на основі кадрових процесів, застосування яких можливе у сфері управління персоналом: технології формування персоналу; диференційована система винагород, включаючи систему публічного визнання заслуг та досягнень; оцінка індивідуального вкладу виходячи з оцінки професійно значимих специфічних в організації критеріїв професійної оцінки - моделей компетенцій; технологія планування кар'єри та планів індивідуального розвитку, заснована на оцінці за компетенціями співробітників усіх рівнів; технології оцінки та атестації персоналу; технології вивільнення персоналу; технології поточної роботи з персоналом; технології навчання та розвитку персоналу; розвиток механізмів зворотний зв'язок, особливо у напрямі «знизу-вгору», створення системи відкритих обговорень організаційних проблем; створення проектних груп з розробки та реалізації поточних організаційних, перспективних та професійних проектів, розвитку системи організаційних знань.

Управління персоналом в інноваційній діяльності забезпечує високий рівень реалізації нововведень та обов'язково має підкріплюватися творчими здібностями та досягненнями персоналу.

Таким чином, персонал є найважливішою частиною будь-якої організації і є одним із найцінніших ресурсів інноваційного розвитку. Пошук нових підходів до управління розвитком персоналу сьогодні є необхідною умовою успішного функціонування будь-якої організації. У разі сучасної кадрової роботи нововведення - нагальна потреба.

**Список використаних джерел**

1. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
2. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 34.

Мітленко Я.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.

Львівський національний університет природокористування

## **ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Соціальне рішення можна вважати ефективним, якщо суб'єкт прийняття є компетентним та високо професійним.

Велике значення має умова своєчасності рішення. Правильне та обгрунтоване соціальне рішення, але прийняте із запізненням, рівнозначне помилці. Тому тут на перший план виступає вимога оперативності прийняття рішень, гнучкої реакції на змінювані події.

Соціальне рішення ефективне, якщо воно вичерпне; тобто вирішує проблему повністю або на тривалий термін. На практиці часто зустрічаються рішення, які приймаються ніби у відповідь на ситуацію, що склалася, але не усувають її до кінця.

Прийняття соціального рішення – це, по суті, вибір із кількох можливих рішень даної проблеми. Менеджер повинен урахувати, що в практичній, реальній дійсності рідко виникає можливість здійснення лише одного варіанта, який має явну і значну перевагу перед іншими. Ефективне і якісне соціальне управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту, тобто це основний момент в підприємстві діяльності кожного керівника.

Основними факторами, що впливають на якість соціального

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація керування, мотивація якісного рішення та ін. Звичайно в прийнятті будь-якого рішення присутні в різному ступені три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

Суб'єктивістські рішення приймаються на основі власного бачення подій та суб'єктивістського ставлення до них, тобто без ретельного аналізу ситуації для прийняття управлінського рішення, яка реально існує.

До ефективних і якісних управлінських соціальних рішень ставляться вимоги які зображено на рисунку «див. рис. 1.1»:



Рис. 1.1. Основні вимоги до ефективного і якісного соціального управлінського рішення

Всебічна обґрунтованість означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. Але цього недостатньо. Необхідно зробити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Для того, щоб відповідати дійсності і виконати свою мету, соціальні рішення мають відповідати певним вимогам: розумність; цілеспрямованість; своєчасність; стислість; економічність; мобільність; регулярність; чесність; складність; вимірність;



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

ресурсозабезпеченість; науковість; автоматизація процесу збирання й обробки інформації і процесу прийняття управлінських рішень та ін.

**Список використаних джерел**

1. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.

Мітленко Я.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Верзун А.А.

Львівський національний університет природокористування

**МАНІПУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сьогодні керівнику будь-якої компанії важко уявити ефективне управління та ділову комунікацію без маніпулятивних технік. У багатьох випадках маніпуляція (від лат. manus – рука) розглядається як дія, спрямована на об'єкт з певним наміром. Одна людина маніпулює іншою, коли вона нав'язує свою волю і змушує іншу особу вчинити дію на свою користь. [1]

Маніпуляція – це форма психологічного впливу, і чим більше вона застосовується непомітно, тим виразніше порушуються бажання працівника на користь намірів керівника. Досвідчені маніпулятори зазвичай використовують приховані маніпулятивні процеси для формування потрібних установок у співробітників і формують у працівника необхідну установку так, щоб працівник вважав це своїм бажанням. Одним з елементів маніпуляції є харизма керівника, який своїми діями впливає на підсвідомість працівника. Маніпуляції в управлінні компанією, на жаль, не є рідкістю.

Ось декілька поширених прикладів маніпуляцій в управлінні:

- Примус - використання погроз або залякування для того, щоб змусити людей робити те, що хоче керівник.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

- Обман - надання неправдивої або оманливої інформації з метою отримання бажаного результату.

- Емоційний шантаж - використання почуттів провини, сорому або страху для того, щоб вплинути на людей.

- Патронаж - створення залежності людей від керівника, щоб потім використовувати цю залежність для маніпулювання ними.

- Газлайтинг - перекручування реальності з метою змусити людей сумніватися у власній пам'яті, сприйнятті або судженнях.

Маніпулятивні прийоми впливу на персонал можуть мати як позитивні так і негативні наслідки, що цілком залежить від особистості топ-менеджера й його цілей.

Маніпуляції можуть мати такі негативні наслідки:

- Зниження мотивації та продуктивності - люди, які відчувають себе маніпульованими, втрачають мотивацію до роботи та стають менш продуктивними.

- Підвищення рівня стресу та тривожності - маніпуляції створюють токсичну атмосферу в колективі, що призводить до підвищення рівня стресу та тривожності у людей.

- Зниження довіри до керівництва - коли люди розуміють, що ними маніпулюють, вони втрачають довіру до керівництва.

- Відтік кадрів - найкращі працівники не хочуть працювати в компаніях, де процвітають маніпуляції.

Існує декілька способів протистояти маніпуляціям:

- Навчіться розпізнавати маніпуляції - ознайомтеся з поширеними прийомами маніпулювання та навчіться їх розпізнавати.

- Не бійтеся говорити «ні» - Вам не потрібно робити те, що ви не хочете робити, навіть якщо вас намагаються змусити.

- Зверніться за допомогою - якщо ви відчуваєте, що вами маніпулюють, зверніться за допомогою до колег, друзів або членів сім'ї.

- Створіть атмосферу довіри та відкритості - у компаніях, де панує атмосфера довіри та відкритості, маніпуляціям складніше процвітати.

Маніпулятивні відносини є цілком звичайними у сучасних ділових стосунках. Навіть більше: без них якість психологічного управління погіршується, бо зникає тонкість управління. Керівник, що не володіє навичками маніпуляції, ризикує зійти до більш

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

грубих способів управління, що може призвести до зниження його авторитету та погіршення психологічного клімату всередині колективу. І навпаки, грамотне та помірне застосування маніпуляції дозволить підвищити якість управління за рахунок зниження кількості конфліктних ситуацій та створення позитивної, робочої атмосфери. [2]. Деякі керівники зловживають маніпуляцією і перетворюють її з ефективного методу управління на метод самоствердження. Вони досягають своїх егоїстичних цілей і вирішують особисті проблеми за допомогою підлеглих.

Грамотний керівник може допустити і деяку маніпуляцію по відношенню до себе з боку підлеглих, але лише якщо вона є виправданою, тобто принесе користь діяльності підприємства і буде мати прояв лише в малих, чітко контрольованих ним розмірах, з метою запобігання втрачання авторитету та контролю над підлеглими. Керівник має розуміти, що працівник, як індивідуальність та особистість, є абсолютно рівним з ним. Організаційний баланс може дотримуватися до тих пір, поки керівник чітко контролює взаємний вплив між собою та персоналом. Таким чином, маніпуляція в тому контексті, в якому вона може допускатися при управлінні підприємством – це дещо середнє між партнерством та домінуванням. Вона може виконувати конструктивну роль в діловому спілкуванні на рівні міжособистісних контактів, але лише за умови наявності високих моральних якостей у керівника та завдяки його досвіду, професіоналізму та знань з психології.

**Список використаних джерел**

1. Методи маніпулятивного впливу: [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/14360106/menedzhment/metodi\\_manipulyativnogo\\_vplivu](http://pidruchniki.com/14360106/menedzhment/metodi_manipulyativnogo_vplivu)
2. Бондаренко В.В. Риторика. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2008.

## **ВИКОРИСТАННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ**

У сучасному світі, де час став одним з найцінніших ресурсів, використання тайм-менеджменту відіграє критичну роль у досягненні успіху і підвищенні продуктивності.

У сучасному світі продуктивність на робочому місці залежить від багатьох факторів, особливо від вмінь і знань менеджерів. Одним із способів досягнення бажаного результату є тайм-менеджмент. Принцип тайм-менеджменту полягає в тому, щоб допомогти менеджеру зрозуміти природу часу і навчитися організовувати робочий день з урахуванням таких особливостей, як постійний потік і обмеженість часових ресурсів. Тому тайм-менеджмент сьогодні вважається запорукою успіху в компанії. [3] Досліджено основні причини поширеності тайм-менеджменту в сучасних умовах, а саме виникнення динамічної конкуренції, інтенсифікація споживання товарів і послуг, високий рівень бюрократизації, непередбачуваність соціально-економічних процесів. Висвітлено окремі принципи тайм-менеджменту. Розкрито переваги та недоліки зазначеної системи. [1]

Основні аспекти використання тайм-менеджменту включають:

1. Планування: ефективне планування дозволяє людям раціонально розподіляти свій час між різними завданнями та активностями.

2. Пріоритизація: тайм-менеджмент навчає людей визначати найважливіші та найперспективніші завдання та пріоритети для витрачання часу.

3. Збереження енергії: ефективне управління часом допомагає уникнути втоми та перевантаження, забезпечуючи регулярні перерви та відпочинок.

4. Зниження стресу: організація робочого та особистого часу сприяє зниженню рівня стресу та покращенню загального самопочуття.

5. Досягнення цілей: за допомогою тайм-менеджменту люди

### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

можуть ефективніше працювати над досягненням своїх цілей та мрій.

6. Підвищення продуктивності: шляхом ефективного управління часом люди можуть збільшити свою продуктивність та віддачу від виконаної роботи.

Питання управління часовими ресурсами стає все актуальніше тому, що у кожного з нас виникають проблеми викликані нестачею часу. Розвинений навик управління часом в декілька раз підвищує особисту ефективність. Тайм-менеджмент у перекладі з англійської означає управління часом. Ми всі добре знаємо, що управляти часом неможливо, але ми можемо його використовувати з максимальною ефективністю.

Розглянемо деякі з визначень поняття «тайм-менеджмент»:  
1.«Тайм-менеджмент»—мистецтво управління власним часом. Це вміння визначати, що є головним, а що – другорядним, до чого в першу чергу варто докласти зусиль, а що може і почекати.

2. «Тайм-менеджмент—це мистецтво управління часом і одне із найефективніших засобів як особистого, так і корпоративного розвитку».

3.«Тайм-менеджмент – мета і сенс життя, що має приносити користь (філософський підхід). Тайм-менеджмент – це інструмент досягнення результатів (інструментальний підхід)».

Кожна людина неодноразово стикалася з проблемою управління часом, адже у житті кожного виникали обставини, які змушували квапливо виконувати роботу, що збільшує кількість помилок та створює стресові ситуації. Причин на це багато. Одні з найпоширеніших – відкладання роботи «на потім», небажання чогось робити, незацікавленість у роботі, особиста неорганізованість. Тайм-менеджмент дозволяє оптимально та з найбільшою ефективністю використовувати свій вільний та робочий час. [2]

Загалом, тайм-менеджмент допомагає людям більш ефективно використовувати свій час, досягати більших результатів та отримувати більше задоволення від свого життя.

### **Список використаних джерел**

1. Запорожець, Ю. В.; Іванова, Н. С. Тайм-менеджмент у сучасному світі. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали I міжнародної, 2017, 271.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

2. Євтушевська, О. В. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2017, 3: 15-18.

3. Сластьяникова, А. І.; Сластьяникова, В. І.; Янчак, С. О. Тайм-менеджмент: актуальність та важливість. Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти: Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (23–24 листопада 2023 р.).– Дніпро: УДУНТ, 2023.–184 с., 2023, 46.

Ольшевська К.І.

Науковий керівник: викладач вищої категорії Мош О.В.  
ВСП «Стрийський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

**ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасному світі інформаційні технології стають все більш важливим інструментом у бізнесі, забезпечуючи компаніям конкурентні переваги та сприяючи ефективному управлінню. Задача управління в сучасному бізнес-середовищі стає все складнішою і вимагає від керівників не лише стратегічного мислення, але й широкого спектру компетентностей, необхідних для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Перед молодими та досвідченими менеджерами стоять виклики, які вимагають швидкої адаптації до змін в технологічному, економічному та соціальному середовищі.

У цьому контексті велике значення набуває розуміння впливу інформаційних технологій на розвиток ключових компетентностей менеджерів. Інформаційні технології вже стали не просто інструментом для оптимізації робочих процесів, але й потужним каталізатором для перетворення та підвищення професійного рівня управлінського персоналу.

У сучасному бізнес-середовищі ключові компетентності

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

менеджерів включають широкий спектр навичок, які дозволяють їм ефективно керувати різними аспектами діяльності компанії та досягати стратегічних цілей.

Нижче наведено детальний огляд деяких з них:

- **Лідерські вміння.** Менеджер повинен бути здатний мотивувати та надихати свою команду до досягнення спільних цілей. Це включає у себе здатність до ефективної комунікації, прийняття відповідальності та управління конфліктами.

- **Стратегічне мислення.** Спеціаліст повинен мати здатність бачити широку картину, розуміти стратегічні цілі компанії та розвивати плани дій для досягнення цих цілей в умовах постійних змін на ринку.

- **Аналітичні здібності.** Вміння збирати, аналізувати та інтерпретувати дані є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Менеджер повинен мати навички в роботі зі статистичними даними, фінансовим аналізом та оцінкою ризиків.

- **Комунікаційні навички.** Здатність ефективно спілкуватися з різними стейкхолдерами, як внутрішніми, так і зовнішніми, є ключовим моментом для успіху менеджера. Це включає у себе як вміння говорити на публіці, так і написання зрозумілих повідомлень.

- **Управлінські навички.** Це включає у себе здатність до ефективного планування, організації ресурсів, контролю та координації діяльності команди. Управління проектами, вміння працювати під тиском та прийняття швидких рішень також є важливими складовими цих навичок.

- **Технологічна грамотність.**

У сучасному світі технології стають все більш важливим інструментом для управління бізнесом. Менеджер повинен мати розуміння сучасних інформаційних технологій та їх можливостей, а також бути готовим до постійного навчання та адаптації до нововведень.

Ці компетентності визначають успішність менеджера в сучасному бізнес-середовищі та є важливими для забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах постійних змін та конкуренції. Вплив інформаційних технологій на розвиток компетентностей менеджерів у сучасному бізнес-середовищі є значущим і має кілька важливих аспектів. Інформаційні технології забезпечують менеджерам доступ до широкого спектру даних та інформації, що

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення. Менеджери можуть швидкознаходити та аналізувати інформацію про ринок, конкурентів, споживачів та внутрішні процеси компанії, що сприяє розвитку їх аналітичних компетентностей. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати багато рутинних операцій та процесів управління. Це звільняє менеджерів від часом затратних завдань і дозволяє їм зосередитися на більш стратегічних аспектах управління, таких як розвиток стратегій, інновацій та взаємодія зі стейкхолдерами. Інформаційні технології надають нові можливості для комунікації та співпраці між членами команди та стейкхолдерами компанії. Використання електронної пошти, відео-конференцій, спільних робочих платформ і соціальних мереж дозволяє менеджерам ефективно координувати роботу команди та взаємодіяти з колегами та клієнтами, що сприяє розвитку їх комунікаційних та міжособистісних компетентностей. Інформаційні технології також надають доступ до навчальних ресурсів та онлайн-курсів, що дозволяє менеджерам постійно підвищувати свої професійні знання та навички. Вони можуть вчитися новим методам управління, стратегіям розвитку бізнесу, а також розвивати свої особисті та лідерські навички[1, с.410].

Інновації та стратегічне мислення: Використання інформаційних технологій сприяє створенню нових інноваційних продуктів та послуг, а також розвитку нових стратегій та моделей бізнесу. Менеджери, які активно впроваджують технологічні новинки у свою діяльність, розвивають свої стратегічні та інноваційні компетентності.

Успішне впровадження інформаційних технологій може сприяти поліпшенню доступу до інформації, автоматизації процесів, вдосконаленню комунікації та сприяти навчанню та інноваціям.

Однак цей процес може зустрічати ряд викликів, таких як технологічна складність, вартість впровадження, опір до змін та проблеми безпеки даних. Стратегія успішного впровадження інформаційних технологій для розвитку компетентностей має включати аналіз потреб, вибір відповідних інструментів, навчання персоналу, планування та керування змінами, визначення критеріїв успіху та залучення стейкхолдерів. Ці заходи допоможуть забезпечити ефективне впровадження технологій та розвиток



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

компетентностей, необхідних для успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

**Список використаних джерел**

1. Барбінова, А. Розвиток інформаційно-цифрової компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах інноваційної освітньої діяльності/А.Барбінова// Актуальні питання гуманітарних наук.—2022. —№ 51. С. 408-413.

2. Baranenko R., Tyshchenko D., Franchuk T., Sokol H. Information system for quality assurance of education/ R .Baranenko, D. Tyshchenko, T. Franchuk, H. Sokol// Системи управління, навігації та зв'язку. Полтава: Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка". – 2023 – Вип. 1. – С. 66-69.

Радзивилук Д.В.

Науковий керівник к.е.н., доц. Василик Н.М.  
Луцький національний технічний університет

**ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Вивчаючи підходи до оцінки рівня функцій менеджменту, слід відмітити, що сучасні моделі аналізу ефективності функцій менеджменту дозволяють провести об'єктивну оцінку кожної функції організації. Це може включати в себе використання різних методів бенчмаркінгу ключових показників ефективності (KPIs), аналізу пропорційності ресурсів та результатів, методика самооцінки (Total Management Estimation); функціональна модель оцінки менеджменту (MFAM), оцінка ступеня зрілості системи менеджменту за Кросбі Ф. і т.д. Ці моделі допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожної функції і сформуванати напрями для покращення їх реалізації.

Об'єктом аналітичного дослідження було обрана одна із організацій, що здійснює обслуговування, ремонт та продаж комп'ютерної техніки, оргтехніки та інших супутніх товарів – ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк». Крім того, організація надає послуги із налаштування програмного забезпечення та консультації щодо оновлення. модернізації комп'ютерної техніки. Для

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

аналітичного дослідження рівня реалізації функцій менеджменту на об'єкті дослідження ми обрали саме методику, яка базується на функціональній моделі оцінки менеджменту (MFAM) [1, 2].

Проведена оцінка рівня реалізації загальних функцій менеджменту на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк» відповідно до функціональній моделі оцінки менеджменту (MFAM) дала змогу отримати такі результати (20 балів це мах. значення):

- рівень реалізації функції «Планування» склав 15 балів;
- рівень реалізації функції «Мотивація» склав 16 балів;
- рівень реалізації функції «Організація» склав 18 балів;
- рівень реалізації функції «Координація» склав 15 балів;
- рівень реалізації функції «Контроль» склав 13 балів.

Загалом рівень реалізації кожної із функцій менеджменту ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк» є вище середнього, проте найбільше зауважень ми отримали, щодо реалізації функції «Контроль».

На основі проведених розрахунків рівня реалізації окремих функцій, ми обрахували загальний сумарний рівень реалізації всіх загальних функцій менеджменту на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк» і цей показник склад 77 балів зі 100 та характеризується тим, що в організації досягнуто IV рівень (V – це ідеальний рівень) реалізації функцій менеджменту, що є досить хорошим значенням. Але при цьому, варто враховувати, що розрив між ідеальним значенням у 100 балів і реально отриманим, за результатами оцінки, складає 23 бали, тобто ще існує ціла низка недоліків, які потрібно усунути, щоб забезпечити більш ефективну реалізацію функцій менеджменту.

Оскільки результати оцінки показали неідеальний рівень реалізації по всіх загальних функція менеджменту ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк», то відповідно, ми сформуємо загальні рекомендації щодо удосконалення кожної окремо функції менеджменту.

Рекомендації, що удосконалення реалізації функції «Планування» на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк»:

- розробка стратегічного плану діяльності організації шляхом формування потрафлю стратегій та побудови дерева цілей;
- систематичне дослідження діяльності найближчих конкурентів та визначення рівня конкурентоспроможності шляхом методу бенчмаркінгу;

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- запровадження системи бюджетування;
- дослідження запитів та потреб як постійних так і потенційних клієнтів, на основі яких, розробка плану розвитку організації;
- проведення SWOT-аналізу діяльності організації.

Рекомендації, що удосконалення реалізації функції «Організація» на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк»:

- покращити процеси розподілу повноважень та встановлення зон відповідальності шляхом оновлення посадових інструкцій та їх дотримання в процесі діяльності.

Рекомендації, що удосконалення реалізації функції «Мотивація» на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк»:

- покращити рівень матеріального та морального стимулювання працівників;
- розробити гнучку систему премій і доплат за більші обсяги продажу товарів чи дотримання термінів і умов надання послуг;
- сформулювати та дотримуватись плану професійного вдосконалення керівника та працівників організації;
- покращити лідерські якості керівника шляхом проходження навчання та отримання практичних навичок.

Шляхи удосконалення реалізації функції «Контроль » на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк»:

- розробити чіткі критерії оцінки отриманих результатів;
- проводити систематичне визначення рівня задоволення клієнтів наданими послугами шляхом опитування, анкетування, скриньки довіри чи книги відгуків і пропозицій, а також відслідковувати відгуки і рейтинг організації в мережі Інтернет та соціальних мережах. На основі проведених досліджень, необхідно розробити план заходів, щодо покращення позиціонування компанії та її продукції і послуг на ринку і у свідомості клієнтів;
- покращити способи оцінки рівня раціонального використання ресурсів та порівняння результатів із плановими показниками.

Рекомендації, що удосконалення реалізації функції «Координація» на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк»:

- розробити дієву систему управління конфліктами в організації;
- підтримка ефективної комунікації в організації між працівниками із застосуванням сучасних інформаційних технологій і засобів;
- проведення спільних відкритих засідань, щодо перегляду та

### ***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку***

коригування планів діяльності організації, що посилить участь та приналежність кожного працівника до розробки та реалізації стратегії і планів організації;

– систематично проводити дану апробовану методики оцінки рівня реалізації функцій менеджменту, що дозволить ще краще координувати та удосконалювати процеси реалізації функцій в організації;

– максимально розширити подання інформації про організацію і її товари, послуги в мережі Інтернет та згодом розробити власний сайт, де обов'язково розмістити розділ відгуків і пропозицій клієнтів.

Отже, виділені рекомендації дозволять покращити реалізацію загальних функцій менеджменту на ПП «Комп'ютер-Сервіс Луцьк» та удосконалити їх загальну взаємодію та ефективність.

#### **Список використаних джерел**

1. Управлінський аналіз: навч. посібник / За ред. З.В. Герасимчук. Луцьк «Вежа», 2013. 1000 с. С. 704-715.

Свістельницька Х.Я.

Науковий керівник: Гуцуляк М.М.

ВСП «Тлумацький фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

### **ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

В умовах формування ринкових відносин в Україні важливе значення придбаває здатність підприємства пристосуватися до нових умов господарювання. Це висуває на перший план рішення задач по забезпеченню організаційно-економічної стійкості і конкурентоздатності підприємства в умовах зовнішньої середовища, що безперервно змінюється, особливо при проведенні економічних реформ.

Економічна реформа шляхом поступових перетворень повинна завершитися створенням ринкової економіки. Функціонування ринкового механізму передбачає створення наступних умов:

самостійність економічних об'єктів;

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

економічна відповідальність за використання ресурсів;

достатня кількість продуктивних і споживачів як умову для взаємного вибору і конкуренції;

право контрагентів(продавців і покупців) встановлювати ціни на продукцію під впливом попиту пропозиції на основі нормальної дії закону вартості.[1, с.267-279]

Еволюція підприємств від початку промислової революції протікала на фоні макроекономічного поглиблення спеціалізації і галузевого розподілу праці, що привело до диференціювання областей господарської діяльності. У процесі становлення постіндустріального суспільства випробовується настійна потреба переходу від вертикально інтегрованих структур, що здійснюють повний цикл виробництва якої-небудь промислової продукції, до спеціалізованих горизонтальних мобільних підприємств. У ринкових умовах використання спеціалізації, підтримку високого рівня концентрації ресурсів і накопичення активів забезпечує ефективність діяльності і фінансову стійкість економічного об'єкта. [1,с.58-79]

Організація управління потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри. У основі ринкових невдач підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності лежить те, що їх системи управління в основному направлена, не на аналіз зовнішньої обстановки, що вельми важливо для підприємства, а тільки на розв'язання внутрішніх проблем підприємства.

Концепція управління підприємством, заснована на оптимізації робочого часу або господарських процесів, або зниження витрат часу, або витрат звертання, або виробництва високоякісної продукції, поступово відходить в минуле. З точки зору сучасної теорії управління підприємство являє собою систему, яка самоорганізовується, у всіх його виявах, що має на увазі ліквідацію багаторівневої ієрархії, формування центрів прибутку шляхом усунення паралелізму в управлінні виробництвом і збутом, формування сегментів виробничо-збутової сфери.

Для теперішнього часу характерні чотири найбільш поширені типи організаційних структур управління:

горизонтально-ієрархічні;

матричні;

дуальні;

Оптимальна організаційно-управлінська система повинна

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

створюватися на базі принципу багатоаспектності, щоб ефективно контролювати складні ринки збуту і раціонально використати ресурси.

Горизонтально-ієрархічні системи, що характеризуються великою кількістю рівнів і виділенням внутрішньофірменної, збутової і продуктової сфери в управлінні, доцільно удосконалити шляхом придання працівникам вищих сфер управління, нарівні з координуючими функціями, здатності взяти на себе підприємницьку відповідальність.

Матричні системи, що являють собою дві структури основної функціональної області: управління виробництвом і регіональне управління, повинні бути не механічним дублюванням службових інстанцій, а мережевими структурами з оптимальною системою зв'язків. [2, с.567-584]

Дуальні системи, що є комбінацією постійно діючих організаційних підрозділів з тимчасовими) організовані підрозділами, необхідно використати шляхом встановлення ключових зв'язків між основними і супутніми структурними підрозділами.

Паралельні системи, засновані на принципах паралельного управління збутових і виробничих підрозділів на рівні окремих господарських зв'язків і передбачають лінійно-штабний розподіл управлінських функцій, забезпечують формування конструктивної конкурентної культури. [2,с.88-102]

Згідно з сучасною теорією управління, орієнтованою на маркетингові методи, організаційні структури управління повинні відповідати вимогам: комплексності, узгодженості, результативності. Організаційне проектування передбачає формування набору областей господарської діяльності, максимізуючи досягнення цілей, виходячи з профілю організаційних можливостей і стану зовнішнього середовища (практична стратегія); синтез організаційних одиниць на основі однорідності господарського потенціалу.

До методів проектування та вдосконалення організаційних структур управління потрібно віднести такі, як структуризація цілей, аналогій, організаційного моделювання, (в тому числі імітаційного), блоковий, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, аналітично розрахунковий, графоаналітичний,

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

математико-статистичний.

Підприємствам доцільно оцінювати міру адекватності організаційно-економічного механізму управління підприємством до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, а результати цієї оцінки використати при прийнятті рішень по вибору організаційних структур. Вибір оптимальної структури управління підприємством залежить від глибини аналізу і оцінки динаміки господарської ситуації в ході прийняття рішень по зміні організаційно-економічного механізму його функціонування в максимально можливому реальному масштабі часу в рамках функціонування автоматизованих систем управління н використання економіко-математичних методів і моделей.

**Список використаних джерел**

1. Ермошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Ермошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. -К.: Національна академія управління, 2019. - 655 с.

2. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ Олег Гірняк, Петро Лазановський,. -К.: Магнолія плюс; Львів: Новий Світ-2000, 2023. - 334 с.

Сичак О.А.

Науковий керівник :викладач II категорії Дмитрів А.І.

ВСП «Стрийський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ ТА ПРОЕКТНОГО  
ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-СИСТЕМ ДЛЯ БІЗНЕСУ**

В сучасних складних економічних умовах вибір та впровадження ІТ-рішень для бізнесу необхідно здійснювати виходячи з принципів практичності і доцільності. Взаємодія інформаційних технологій і бізнесу проявляється в наступному:

– ІТ можуть підвищити ефективність і конкурентоспроможність бізнесу;

– підприємству необхідно будувати стратегію для віртуальної

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

реальності;

– якщо компанія не має подібної стратегії – вона не конкурентоспроможна.

Процес вибору програмного продукту може виглядати таким чином :

- Формування вимог до програмного продукту: які елементи та блоки обліку, процеси і функції необхідно автоматизувати.

- Визначення можливих розмірів фінансування проекту автоматизації. У першу чергу необхідно чітко визначити не лише свої побажання до функціоналу програмного продукту, але і можливості впровадження на конкретному підприємстві. У випадку, коли бажання у теперішній час не відповідають можливостям (фінансовим, організаційним), необхідно визначити найбільш необхідні елементи автоматизації та реалізовувати ці елементи поетапно.

- Визначення способу впровадження: самостійне впровадження з використанням власних фахівців (цей спосіб впровадження програмних продуктів потребує більше часу на впровадження та досить часто додаткових фінансових ресурсів на навчання або підвищення кваліфікації фахівців підприємства та збільшує ризики негативних результатів впровадження ІТ-комплексів) або через системного інтегратора.

Завдяки різноманіттю наявних на ринку пакетів програм (конфігурацій) ВАС, вітчизняне ПО може задовольнити потреби в автоматизації діяльності підприємств різного масштабу, галузей економічної діяльності, з урахуванням визначеного бюджету.

До початку реалізації проекту автоматизації економічної діяльності підприємства керівництво повинно чітко визначитися з наступними питаннями, що дозволить зробити усвідомлений та максимально ефективний вибір програмного продукту для автоматизації:

- Чи готова компанія в сучасних умовах та на даному етапі розвитку фінансувати процес впровадження ІТ-продукту? Необхідно оцінити не лише матеріальну готовність вкладати кошти в розвиток бізнесу, а також можливість виділення трудових ресурсів для роботи над проектом.

- Чи готові співробітники до змін процесів? Подумайте проте, яким чином ви можете допомогти персоналу прийняти зміни і



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

мінімізувати ризики збільшення терміну або навіть зриву проекту автоматизації. Важливо донести до учасників проекту думку про те, що усі зміни направлені, у тому числі, на полегшення їх роботи і зниження ручної праці.

•Який час ви готові виділити на реалізацію проекту по автоматизації? Якщо перед вами стоїть завдання комплексної автоматизації бізнес-процесів, варто розуміти, що термін реалізації проекту становитиме від 1кварталу і, можливо, буде вимагати внесення значних змін в існуючу схему бізнес-процесів підприємства. Якщо ж необхідно швидко та з мінімальними витратами автоматизувати окремі ділянки обліку, то для скорочення терміну реалізації проекту варто скористатися галузевими або спеціалізованим рішеннями.

•Яким чином будуть розподілені зони відповідальності на проекті? Чи є співробітники, які здатні і готові приймати рішення в процесі реалізації проекту і конструктивно взаємодіяти з партнерами по впровадженню?

У разі, коли програмне забезпечення ще не вибрано, варто рекомендувати керівництву підприємства провести перед проектне обстеження із залученням фахівців консультантів. Такі кваліфіковані фахівці зможуть підібрати саме ту систему (конфігурацію), яка не лише буде оптимальною для автоматизації необхідних процесів, але і буде максимально ефективна саме для вашої компанії.

Виділимо типові помилки, які ведуть до зриву проекту та підвищують ризик негативних результатів у процесі впровадження проекту автоматизації збільшення термінів реалізації проекту:

- Неформалізована мета проекту.
- Неправильно вибрано програмне забезпечення або конфігурація програмного комплексу.
- Немає можливості або бажання керівництва або фахівців реорганізувати бізнес-процеси.
- Не встановлений пріоритет проекту для співробітників.
- Відсутність або низька якість управління проектом.

Також можна надати декілька практичних рекомендацій, реалізація яких значно підвищить вірогідність ефективної реалізації проекту впровадження ІТ-системи:

- Необхідно приділити максимальну увагу етапу перед проектним аналізом, залучити професійних консультантів для

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

обстеження вашого підприємства і постановки завдань менеджменту.

- Необхідно встановити високий пріоритет процесу впровадження системи серед інших організаційних і комерційних процесів та наділити високими повноваженнями керівника проекту.

- Необхідно створити серед усіх співробітників підприємства, у першу чергу учасників реалізації проекту впровадження ІТ-системи атмосфер у невідворотності впровадження та організаційними заходами підвищити темп освоєння нових технологій.

### **Список використаних джерел**

1. Мартинюк О.А. Розвиток інформатизації у глобальному економічному просторі. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка. 2015. Вип. 24. С. 81–83.

2. Лінгур Л.М., Єсіна О.Г. Стратегія вибору системи підтримки прийняття рішень в управлінні підприємством // Економіка: проблеми теорії та практики. ; 2009., Випуск 256. Том VI. С/ 1438-1446

3. Вовк І. Проблеми автоматизації управління ресурсами підприємства засобами ERP-систем. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 2(5). URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vipres.pdf>.

Сотник О.О.

Науковий керівник: к.е.н. доц. Віннікова І.І.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

### **АДЖАЙЛ-МЕНЕДЖМЕНТ**

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі, де зміни є нормою, а невизначеність постійно зростає, ефективне управління стає краєво важливим для успіху організацій будь-якого розміру та галузі. Серед різноманітних моделей управління, які

### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

відображають сучасні тенденції та вимоги ринку, Agile Management виокремлюється своєю швидкістю реакції та спрямованістю на постійне вдосконалення. Аджайл по праву вважається гнучким підходом. Згідно з цією концепцією, співробітники мають право на помилки, допущені при плануванні та оцінюванні проекту. Адже неможливо передбачити все. Мета методології Agile полягає в мінімізації недоліків та деталей, які можна згаяти з уваги. Більше того, тут реально передбачити потенційні зміни чи доповнення, безболісно вбудувавши їх у робочий процес. Наприклад, багато цінних ідей виникають у ході реалізації проекту. То чому б їх не включити до плану, доводячи кінцеву мету до досконалості? Завдяки розбивці проекту на маленькі завдання легко визначити найважливіші. Пріоритетність є основою методу Agile, що дозволяє фокусувати увагу на спринті, меті спринту або певному результаті. Це дає високу ймовірність досягнення поставлених бізнес-цілей. Адже робоча група зосереджена на важливості встановленої задачі.[1]

**Головні ідеї Agile-менеджменту**

Характеристика Agile-менеджменту	Ступінь важливості	Характеристики традиційного проекту
Розвиток потенціалу людей, їх відповідальність за продукт	Важливіше за:	Процеси та інструменти
Працюючий продукт		Вичерпна документація
Співпраця із замовником (вибудовування прозорих і довірчих взаємин між замовником і виконуючою організацією)		Узгодження умов контракту
Готовність до змін		Слідування початковому плану

[3]

Agile-методи можна розпізнати за основними трьома характеристиками:

- Мінімізація ризиків та втрат;
- Робота в коротких циклах із постійним зворотним зв'язком;
- Самостійні у роботі команди.

Тепер поговоримо про переваги та недоліки цієї моделі.

Переваги:

- Гнучкість та здатність підлаштовуватися під запити замовника та ринку;
- Отримання на виході досконалого продукту, що перевіряється наприкінці кожного спринту;
- Відмінна пристосованість.

Недоліки:

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

- Відсутність конкретного терміну здачі всього продукту через регулярне внесення змін;
- Необхідність наділяти команду повноваженнями;
- Невідворотність культурних змін у всій організації;
- Тривалість та вартість Agile-трансформації. [1]

Тепер розглянемо етапи Agile менеджменту.

Процес АРМ складається з п'яти основних етапів:

- Уявіть. На цьому етапі спочатку розробляється концепція проекту та продукту загалом, а також визначаються потреби кінцевих споживачів. На цьому етапі також визначається, хто працюватиме над проектом та його зацікавлені сторони.

- Поміркувати. Цей етап включає створення початкових вимог до продукту. Команди працюватимуть разом над списком функцій кінцевого продукту, а потім визначатимуть етапи, пов'язані з графіком проекту.

- Дослідити. Робота над проектом ведеться з упором на те, щоб не виходити за межі обмежень проекту, але команди також вивчатимуть альтернативи для виконання вимог проекту. Команди працюють над окремими етапами та повторюють їх, перш ніж перейти до наступного.

- Адаптуватися. Отримані результати аналізуються, і команди адаптуються за необхідності. На цьому етапі основна увага приділяється змінам чи виправленням, що відбуваються з урахуванням точок зору клієнтів та персоналу. Зворотний зв'язок має надаватися постійно, щоб кожна частина проекту відповідала вимогам кінцевого користувача. Проект має покращуватись з кожною ітерацією.

- Закривати. Отримані результати аналізуються, і команди адаптуються за необхідності. Остаточний проект оцінюється за оновленими вимогами. Помилки або проблеми, що виникли в процесі, слід проаналізувати, щоб уникнути таких проблем у майбутньому.[2]

Отже, Agile – це сучасний та зручний формат управління, здатний вирішити проблеми класичного проектного менеджменту. Тож високо цінується там, де потрібно створювати інноваційні проекти. Разом з тим дана концепція ефективна в процесній діяльності. Також ідеально підходить для розвитку проектів у сфері ІТ-технологій, маркетингу, реклами та PR-діяльності.

**Список використаних джерел**

1. Що таке Agile і як його використовувати в бізнесі. 01.02.2021: [Електронний ресурс]. Режим доступу - <https://brainrain.com.ua/chto-takoe-agile/>
2. Олександр С. Гіліс. Христина Торде. Мері К. Пратт. Гнучке управління проєктами. [Електронний ресурс]. Режим доступу - <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Agile-project-management>
3. Галушка З.І. AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. [Електронний ресурс]. Режим доступу - <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1636/Agile-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Устяк А.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Булик О.Б.

Львівський національний університет природокористування

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ БРЕНДУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах війни бізнес зіткнувся з новими викликами, на які незрозуміло, як відповідати. Ті методи, якими користувалися раніше, старі способи прийняття рішень та пошук варіантів зараз не працюють. Вочевидь, що потрібно генерувати те, що виходить за межі минулого досвіду та звичних стратегій. Власники це розуміють, і запускають процес пошуку нових рішень, новий спосіб мислення який відповідає та передає основну ідею бізнесу та компанії, налагоджує стосунки зі своєю цільовою аудиторією.

Бізнес має чітко визначитися зі своєю позицією на цій війні і зрозуміло донести цю точку до клієнтів: чи засуджує компанія дії росії? чи вийшла компанія з ринку росії? чи відповідають комунікації компанії чинному закону про українську мову або на якому етапі переходу знаходиться зараз компанія?

Попри війну, брендам важливо залишатися вірними своїм цінностям та початковим цілям. Гарний приклад – лідер логістичного ринку Нова Пошта, який попри війну ставить

### Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

інтереси клієнтів вище за прибуток. У Новій Пошти є велика команда з обробки коментарів в соцмережах, це близько 60 людей [1]. KPIs команди – вирішення проблеми клієнта. Спеціаліст супроводжує його стільки, скільки потрібно до вирішення питання

Маркетингові відділи в боротьбі за споживача в умовах війни стикаються з багатьма викликами, зокрема:

➤ скорочення ємності ринку, пов'язане із зменшенням кількості споживачів та їх купівельної спроможності;

➤ зміна поведінки споживача: неможливо передбачити, що може викликати негативну реакцію та репутаційні виклики, адже аудиторія максимально сенситивна, налаштована вороже до компаній, які не вийшли з російського ринку;

➤ ефективність комунікації: чутливість суспільства вимагає максимальної вираженості та обережності у створенні комунікацій. Це стосується всіх елементів комунікації, зокрема, візуалу, емоційного забарвлення. Також важливим залишається пошук ефективних каналів комунікації в умовах підвищеної фрагментації медіа.

Після паузи у 2022 році відбувається відновлення комунікаційної підтримки ключових брендів (рис.1).

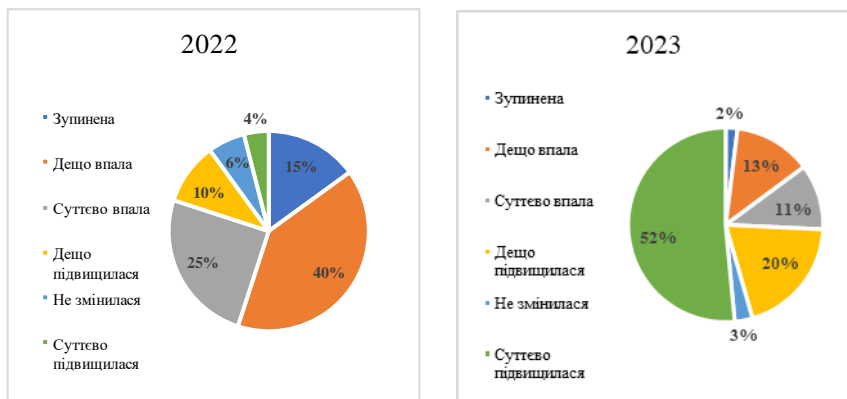


Рис. 1. Зміна в маркетинговій діяльності

Джерело: [2].

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Рекламодавці зазначають, що частина рекламних агенцій закрилася, здійснила ребрендинг, змінила вектори роботи або відбулися зміни в командах через міграцію кадрів за кордон.

Війна змінила й зміст повідомлень компаній у соцмережах. З початком повномасштабного вторгнення перші зміни у комунікації брендів можна поділити на три напрями [3]:

- ✓ компанія працює, залишилась на ринку та обслуговує клієнтів
- ✓ інформація щодо розриву зв'язків з ринками рф та білорусі
- ✓ гуманітарна або волонтерська робота, підтримка людей, армії тощо.
- ✓ після перенасичення «патріотичним контентом» виграшною стала дозована комунікація за напрямками:
  - ✓ ситуативна (меми про Крим, звільнення Херсону)
  - ✓ соціальна (про % прибутку на допомогу, нові ініціативи)
  - ✓ військова (вітання зі святами, історія працівників, які захищають Україну).

Актуальними трендами в сучасних умовах є балансування між сенситивністю споживача та потребою в позитивних емоціях і нейтральних атрибутах мирного життя, а також акцент на турботі про близьких та цінності моментів життя. Спостерігається тенденція переходу від адаптації глобальної реклами до розробки локальної, більш релевантної для споживача реклами, зокрема використання національних елементів (символіки, колориту). Модним трендом є використання актуальних тем та образів, суспільно важливих тем (насамперед, у диджитал-комунікації), а також простота, щирість та відсутність пафосу. Ще одним трендом є збільшення персоналізованої комунікації.

В умовах війни та зростання репутаційних ризиків частина компаній посилила напрямок піар: від співпраці з окремими фахівцями до зміцнення власної служби комунікації. Окремі компанії замінили послуги піар-агенцій диджитал-агенціями з огляду на те, що ті мають більшу експертизу в умовах курсу на диджиталізацію.

Використання маркетингових досліджень поступово повертається до довоєнного рівня. Насамперед активізувалися відстеження рівня лояльності споживачів до бренду (Brand Health Tracking), тестування комунікації, зокрема стратегічних платформ, концепцій, роликів, дослідження вподобань споживачів. Також у

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

бізнесу зростає інтерес до запуску чи участі в україномовних подкастах і співпраці з україномовними блогерами.

### **Список використаних джерел**

1. Маркетинг здорового глузду: якими мають бути комунікації бренду в умовах війни. URL: <https://mmr.ua/show/marketynг-yakymy-mayut-buty-komunikacziyi-brendu-v-umovah-vijny> (дата звернення 2 березня 2024р.)
2. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022. Аптека онлайн. URL: <https://www.apteka.ua/article/685865> (дата звернення 3 березня 2024р.)
3. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій (спільний проєкт RAU і Promodo). URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/> (дата звернення 3 березня 2024р.)

Хотинський Н.А.

Науковий керівник: PhD, в.о. доц. Колодій І.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧОГО РОЗВИТКУ**

Сьогодні війна росії проти України спричинила хаос в економіці та країні в цілому. Промисловість, транспорт, житло та значна частина соціальної та критично важливої інфраструктури були зруйновані. Ці проблеми призвели до фінансових труднощів для держав і суспільств. Зросли витрати на оборону, підтримку населення та економіки. Війна завдала значної шкоди українській економіці та призвела до скорочення доходів місцевих бюджетів. Особливо це стосується громад на тимчасово окупованих, деокупованих та активно ворожих територіях. Саме тому, щоб подолати завдані шкоди, потрібно розробити певний комплекс дій, які допоможуть стабілізувати соціально-економічний стан країни, регіонів та територіальних громад. В цьому дослідженні буде запропоновано конкретні поради для стабілізації та розвитку соціально-економічного стану Радеківської ОТГ.



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Воєнний стан приніс нові виклики для Радехівської громади. Необхідно розробити нові соціально-економічні програми для підтримки мешканців, тимчасово окупованих територій та військовослужбовців. [1]

Зокрема, ці програми включають такі заходи:

- підтримка і забезпечення діяльності тимчасово окупованих територій;
- забезпечення безпеки та обороноздатності;
- організація або будівництво притулків;
- адресна фінансова допомога військовослужбовцям та їхнім сім'ям;
- бюджетні програми допомоги внутрішньо переміщеним особам та задоволення їхніх потреб. [1]

Ці програми мають важливе значення для забезпечення життєдіяльності місцевих громад та підтримки тих, хто постраждав від війни.

Через війну громадам важливо мати точну інформацію про стан місцевої економіки. Ця інформація необхідна для розробки ефективних програм відновлення та розвитку.

Згідно з опитуванням, понад 40% місцевих органів влади заявили, що не мають інформації про місцеву економіку, необхідної для розробки таких програм.

Тому вважається за необхідне рекомендувати Департаменту інформації та підтримки розробити та використати економічний профіль громади для розробки стратегії розвитку Радехівського району.

Економічний профіль громади - це документ, який відображає стан місцевої економіки. Він допомагає муніципалітету зрозуміти, що відбувається в громаді, і прийняти відповідні рішення для розвитку громади. [2]

Дані економічного профілю Радехівської громади повинні дозволити місцевій владі проаналізувати реальний стан місцевої економіки.

Крім того, економічний профіль громади є важливим ресурсом, оскільки допомагає територіальній владі приймати швидкі та ефективні бізнес-рішення. [2]

Таким чином, економічний профіль громади є важливим інструментом для місцевої влади для прийняття ефективних рішень щодо місцевого розвитку.

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Також у дослідженні було використано метод SWOT-аналіз, результати якого були оптимізовані для найбільш слабких сторін Радехівської ОТГ: дисбаланс на ринку праці, складні умови для малого бізнесу та негативні демографічні тенденції.

Дисбаланс на ринку праці можна подолати шляхом співпраці між навчальними закладами, роботодавцями та місцевою владою. Ці суб'єкти повинні об'єднати зусилля, щоб забезпечити відповідність потреб ринку праці кваліфікації випускників.

Для реалізації потенціалу місцевих громад необхідно створити сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу. Для цього необхідно вжити таких заходів:

- підвищити ефективність підтримки, що надається регіональними інституціями;
- розробити та впровадити регіональні програми підтримки малого бізнесу;
- сприяння створенню сприятливого економічного середовища.

Для подолання несприятливих демографічних тенденцій необхідно вжити таких заходів:

- покращення сприятливих умов для проживання та роботи в сільській місцевості;
- забезпечення доступу до якісної освіти та медичних послуг;
- заохочення інвестицій у розвиток сільських територій. [3]

Реалізація цих заходів допоможе зупинити міграцію населення з сільської місцевості та підвищити економічну активність населення.

Проаналізувавши можливі загрози для Радехівської ОТГ, було надано наступні рекомендації щодо розвитку ОТГ та вдосконалення стратегії її розвитку:

1. Посилення навчання персоналу та підтримка розвитку управлінського потенціалу.
2. Забезпечення фінансової стійкості Радехівської територіальної громади за рахунок різних джерел фінансування, включаючи інвестиції та розвиток місцевих економічних ресурсів.
3. Активно залучати громадян до процесу розробки та реалізації стратегій розвитку та надавати їм можливість висловлювати свої думки та пропозиції.

Отже, у Радехівській ОТГ є досить велика кількість недоліків, які потрібно подолати. У цьому дослідженні було запропоновано

### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

вирішення деяких нагальних проблеми громади, та завдяки SWOT-аналізу майбутніх загроз. Але на мою думку, для більш ефективного подолання недоліків громади та розробки ефективної стратегії соціально-економічного розвитку громади потрібно залучати громадян Радехівської ОТГ. Станом на зараз, перераховані у дослідженні рекомендації, є досить ефективними для подолання недоліків та стимулювання соціально-економічного розвитку Радехівської ОТГ, але зараз ситуація в Україні є дуже складною та нестабільною, тому потрібно постійно аналізувати всі показники громади, аби вчасно реагувати на виникнення певних проблем.

### **Список використаних джерел**

1. Вплив війни на бюджети територіальних громад : дослідження Програми USAID DOBRE. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/17356>.
2. Сментина, Н. В. "Економічний профіль територіальної громади як інструмент активізації місцевого економічного розвитку." Академічний огляд 2 (2020): 29-38.
3. Специфіка соціального управління: соціальні системи. Реферат. ОСВІТА.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/30101/> (дата звернення: 21.02.2024).

Чижик В.В.

Науковий керівник: Гуцуляк М.М.

ВСП «Тлумацький фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

## **ОЦІНКА ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

У ході аналізу і оцінки вибору оптимальної структури управління виходять з того, що сукупність початкових і розрахункових даних господарської діяльності підприємства і його підрозділів являє собою інформаційне поле (матрицю ефективності). Найважливішою характеристикою господарської діяльності є фінансове становище, при якому забезпечується

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

розвиток виробництва та інших сфер діяльності, зростання прибутку і активів при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності. При відборі початкових даних для оцінки фінансового становища потрібно враховувати: тривалість циклу і швидкість обороту оборотних коштів, співвідношення власних і позикових (орендованих) коштів, питома вага запасів в складі оборотних коштів, можливості залучення для формування фінансових ресурсів довгострокових і короткострокових кредитів банку.

У економічних дослідженнях застосовуються наступні групи економіко-математичних методів:

оптимального програмування для визначення оптимальних варіантів господарських рішень;

мережевого планування н управління для виявлення н мобілізації резервів часу в ресурсів при оперативному плануванні і управлінні.

кореляційного та регресивного аналізу для визначення кількісної характеристики зв'язку, залежності і економічної обумовленості показників.

Матриця ефективності перетворюється в ході розрахунків таким чином, що за критерій оцінки приймаються еталонні показники господарської діяльності підприємства. Аналізуючи кожний елемент стовпця матриці, що нормується з показником-еталоном, розраховують показники оцінки. Крім того, розраховується узагальнюючий індекс ефективності як середньоарифметичне всіх елементів матриці.

Цей інтегральний показник оцінки носить орієнтовний характер і не вичерпує всього змісту системи, комплексної оцінки господарської діяльності підприємства і його структурних підрозділів, тому доцільно здійснювати рейтингову оцінку підприємства та його структурних підрозділів в динаміці. Рейтинг встановлюється за системою показників, що розглядаються за 2-3 роки. Загальний рейтинг складається як сума балів. Всі показники поділяються на 3 класи: оптимальні, найбільш реальні в умовах нестабільної економічної ситуації і критичні.[1, с.334-358]

Рейтинг визначається показниками, що характеризують ділову активність, економічний потенціал, фінансову стійкість і платоспроможність. Особливістю даного методу є те, що з 30-35

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

показників економічної ситуації в запропоновану класифікацію відбираються, наприклад, 15 найважливіших, оскільки введення в модель всіх показників ускладнює її інтерпретацію і використання. Показники рейтингової оцінки господарської діяльності підприємства: приріст чистого прибутку; рентабельність активів, оборотність оборотного капіталу (раз), період обороту (днів), рефінансування чистого прибутку у виробництво, коефіцієнт амортизації, рентабельність продукції, приріст реалізації, оборотність інвестованого капіталу (раз за період), відношення основного капіталу до оборотного, продукції, що реалізовується населенню, співвідношення темпів зростання чисельності і продуктивності праці, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності. [1, с.401-432]

Високий рейтинг свідчить про те, що підприємство підрозділу знаходяться в стійкому положенні і прийняте рішення про реорганізацію вірно. При зниженні рейтингу на певну кількість позицій у підприємства є ознаки напруженості і це ставить під сумнів можливість зміни організаційної структури. При наблизенні рейтингу критичному значенню, підприємство неплатоспроможне і знаходиться на грані банкрутства, що робить неможливою його реорганізацію.

Крім того, для оцінки фінансової рівноваги доцільно використати матрицю фінансової стратегії, яка дозволяє прогнозувати «критичний шлях» економічною об'єкту на найближчу перспективу, виявити допустимі межі ризику і визначити поріг можливості підприємства і його підрозділів. Для підміняючи матриці фінансової стратегії складається аналітичний фінансовий баланс, в якому дається загальна оцінка фінансового становища і визначаються його зміни за період, що аналізується, досліджується фінансова стійкість. Потім розраховується результат господарської діяльності або об'єм грошових коштів після заходів щодо реорганізації за рахунок розвитку внутрішніх джерел, тобто рівень ліквідності внаслідок здійснення всього кола господарських операцій економічного об'єкта. У показнику результату господарської діяльності відбивається наскільки успішно проводилася фінансова політика: управління заборгованістю і регулювання податкових відносин з державою. У результаті виявляються причини досягнення або не досягнення загальної

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

рівноваги фінансових потоків. Крім того, якщо показники фінансової і господарської діяльності виразити в процентах до чистого комерційного прибутку, і побудувати графік фінансово-господарської діяльності, то чим ближче точка перетину на початок координат, тим фінансове становище знаходиться ближче до умови рівноваги, а означає, що свідчить про правильність вибраного рішення про реорганізацію. [2, с.234-257]

Методи, що пропонуються дозволяють приймати рішення щодо реорганізації підприємств і вибору оптимальної організаційної структури управління підприємством в автоматизованому режимі, що забезпечує ефективність виробництва і фінансову стійкість, а також оцінювати їх наслідки на найближчу і віддалену перспективу.

**Список використаних джерел**

1. Ермошенко М. Менеджмент: Навчальний посібник/ Микола Ермошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко,; Національна академія управління. -К.: Національна академія управління, 2019. - 655 с.
2. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти/ Олег Гірняк, Петро Лазановський,. -К.: Магнолія плюс; Львів: Новий Світ-2000, 2023. - 334 с.

Шарук Т.М.  
Науковий керівник: д.е.н., проф. Юшкевич О.О.  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ:  
КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ  
МОЖЛИВОСТЕЙ**

Інфраструктура залізничного транспорту займає ключове місце в господарському секторі економіки України, що забезпечує потребу в пасажирських та вантажних перевезеннях, як за внутрішнім так і зовнішніми сполученнями. Це один з основних

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

стратегічно-важливих цілісних локомотивів забезпечення життєдіяльності, функціонування та збереження держави. Залізничні шляхи є цілим комплексом інженерних споруд та приладів, а також виробничих підрозділів та господарських підприємств, що забезпечують безперебійну роботу колій та їх ремонти. Проте, екстремальні умови війни загострили проблеми розвитку інфраструктури залізничного транспорту, зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу, збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коліях, що в результаті гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Всі ці проблеми призводять до зниження рівня безпеки руху на залізниці. Практична реалізація стратегічних змін розвитку залізничного транспорту також обмежується наявністю низки невирішених проблем, що пов'язані насамперед, із реструктуризацією залізничної компанії, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і поширенням масштабних цифрових змін. Багаторічна практика безсистемного управління інфраструктурою призвела до катастрофічного фінансового та технічного стану підприємств залізничного транспорту.

Інфраструктура залізничного транспорту є основою для забезпечення перевезень. Проте, в умовах війни, існує цілий ряд ключових викликів в сфері залізничної інфраструктури, врахування яких визначить можливості з урахуванням існуючих обмежень.

Таблиця 1

Матриця викликів та ідентифікація  
можливостей розвитку залізничної інфраструктури

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

<i>Виклики в сфері залізничної інфраструктури</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цілеспрямоване руйнування залізничної інфраструктури;</li> <li>– Необхідність виконання обов'язкових безоплатних перевезень у військових та гуманітарних цілях (військові перевезення, евакуація населення, перевезення гуманітарної допомоги, релокація підприємств);</li> <li>– Передислокація місць формування вантажної бази та зміна логістики експортних залізничних перевезень через блокування морських портів України;</li> <li>– Складність спрогнозувати процес та географію відновлення промислових підприємств, що складають вантажопотоки для залізниці;</li> <li>– Збереження застарілих процедур та процесів надання транспортних послуг, що не відповідають умовам сьогодення;</li> <li>– Незакінчене реформування залізниці до acquis ЄС.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><i>Можливості в сфері залізничної інфраструктури</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення координації перевезень з країнами ЄС;</li> <li>– Диверсифікація логістики експортних залізничних перевезень за допомогою розвитку пропускної спроможності західних прикордонних переходів;</li> <li>– Поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень;</li> <li>– Врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Обмеження в сфері залізничної інфраструктури</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Повномасштабне вторгнення росії на територію України;</li> <li>– Несумісність інфраструктури залізниці України та країн ЄС;</li> <li>– Необхідність модернізації, згідно вимог кардинальної зміни вантажопотоків, перевантажувальних комплексів.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором за даними [3]

Основним викликом в сфері залізничної інфраструктури є цілеспрямоване руйнування залізничної інфраструктури. Щоденно залізниця зазнає значної кількості російських обстрілів та атак. За попередніми даними, загальні прямі втрати залізниці складають \$4,3 млрд. Загальна протяжність ушкодженого залізничного полотна складає до 507 км; кількість ушкоджених залізничних вокзалів і станцій — 126, з яких зруйновано або пошкоджено на підконтрольній Україні території більше 53 і решта розташовані на неконтрольованих територіях.[1]

Підприємства залізничної галузі щоденно стикаються з поточними виробничими проблемами, які необхідно оперативнo вирішувати для забезпечення процесу перевезення: зношеність рухомого складу та інфраструктури, недостатність фінансування на нагальні потреби, несприятливі погодні умови та інші чинники.

Для формування ключових цілей та напрямів розвитку підприємства, із врахуванням існуючих ресурсів та можливості залучення необхідних для досягнення поставленої мети, необхідне



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

стратегічне управління. Успішне стратегічне управління має безпосередню залежність від ефективності керівництва компанії, але для розробки перспективних напрямів розвитку повинні бути залучені всі ланки управління. Основною метою реалізації стратегічного плану дій є оперативне його корегування, що залежить від зовнішнього оточення та внутрішнього стану підприємства. А запровадження стратегічних планів розвитку підприємств, які є основою національної економічної системи, зокрема як залізнична галузь, має відбуватися з врахуванням інтересів держави.

Стратегічне управління впливає на всі складові залізничного транспорту: технічну, експлуатаційну, організаційну, матеріальну, фінансову, соціальну. Тому, керівництво компанії повинно приділяти значну увагу процесам стратегічного планування та визначати витрати ресурсів на їх реалізацію, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [2, с.167-170].

Отже, можливості розвитку залізничної інфраструктури в контексті стратегічного управління полягають у визначенні основних цільових орієнтирів та завдань, що передбачають створення організаційних рамок для повноцінної роботи залізничного транспорту та відновлення залізничної інфраструктури.

### **Список використаних джерел**

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення.2023. С.19. 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).

(дата звернення: 27.10.2023).

2. Каличева Н.Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць*. 2014. № 45. С. 167–170

3. Проект Плану відновлення України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).

## **ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

При ефективному підході до розвитку персоналу, підприємству варто виділити не лише власний підхід до вирішення цього питання, а й виробити притаманну саме цьому підприємству модель розвитку персоналу.

Як показали результати наших досліджень, існує кілька основних підходів до управління розвитком персоналу. Як наголошує Любимова О.В. у своїй науковій статті дана система управління «...має 3 рівні: базовий, вищий, найвищий, яким відповідають три підсистеми: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку» [1].

Під поняттям «модель» управління розвитком персоналом слід розуміти систему ознак, принципів та елементів, що виділяють конкретну компанію з поміж інших. До сучасних стратегій розвитку управління персоналом належить чотири основні моделі на які звертає увагу Пługіна Ю.А. у своїй науковій праці «Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі» [2] та які надалі пропонуємо розглянути.

*Модель конкурентних переваг* передбачає створення умов для конкуренції працівників. Відповідно до такої моделі, здібності та професійні компетенції персоналу мають бути використані з метою підвищення та максимізації конкурентної спроможності підприємства. Її застосування охоплює також комплекс дій щодо моніторингу активності працівників та виявлення відповідності знань та навиків працівників по відношенню до поставлених перед ними завдань. У випадку відсутності даної відповідності необхідно вирішувати питання, або ж збільшувати штат працюючих, або покращувати рівень професійних знань вже існуючих працівників. На нашу думку другий варіант був би більш вдалим, оскільки затрати на підвищення професійної здатності працівника будуть рентабельнішими та більш економічно виправданими.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Дана модель розвитку персоналу має певні переваги в силу того, що зокрема, кожен працівник буде намагатись самовдосконалюватися, усвідомлюючи, що у випадку додаткового набору працівників, його можуть звільнити у випадку прийняття більш кваліфікованого працівника, а це дає стимул для вдосконалення своїх професійних навичок через конкуренцію кадрів.

Однак ця модель не позбавлена і недоліків. Так, в результаті використання даної моделі може спостерігатись конфліктність в колективі та психологічна напруга у відносинах між працівниками; швидкоплинність та зміна персоналу; вигоряння на підприємстві; переманювання працівників з боку конкуруючих підприємств.

*Модель підтримки працівників.* Через застосування даної моделі відбувається підвищення та покращення якості трудових умов колективу, зменшується застосування важкої фізичної праці; збільшується використання автоматизованої техніки, яка заміняє фізичну працю; запроваджуються програми соціальної підтримки; належним чином забезпечується охорона праці; підвищується рівень безпеки на виробництві.

Дана модель розвитку персоналу спрямована на посилення внутрішньої усвідомленої мотивації працівника до праці, змінює його відношення до роботи в позитивну сторону через те, що працівник бачить та оцінює запровадження підприємством вище згадуваних кроків. Адже за сумлінну працю робітник отримує бонуси. Через застосування такого методу на підприємстві не спостерігається відтік кадрів, оскільки його запровадження є стимулюючим фактором для працівника та взаємовигідним, як для підприємства, так і для персоналу, оскільки працівник задоволений фінансовими результатами своєї роботи, а у підприємства є певні гарантії, що даний працівник не перейде на роботу до конкурентів. Тут зберігається баланс між інтересами підприємства та інтересами працівника.

*Модель підтримки суспільства.* Даний метод забезпечується за допомогою запровадження принципу соціально-відповідальної роботи підприємства, яка виступає однією зі складових механізмів корпоративної культури. У даному випадку підприємство здійснює бізнесову діяльність з дотриманням соціальних та етичних норм і поліпшує життя не лише власних працівників, а й населення, яке відноситься до територіальної громади, де здійснює діяльність

### ***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку***

відповідне підприємство. Так, за рахунок підприємства, окрім сплати податків, може бути забезпечене встановлення дитячих майданчиків, реставрація будівель, які потребують ремонту; висадження нового парку із обладнаною відпочинковою зоною; підтримка місцевих спортивних команд, тощо. Тобто, запроваджується модель підтримки суспільства таким чином, щоб відповідати його очікуванням.

*Модель людського розвитку.* До складової структури даної моделі можна віднести ряд факторів, таких як – надання працівнику можливості для навчання, в тому числі і заочного; забезпечення належного рівня матеріального та соціального забезпечення не лише для працівника, а й для членів його сім'ї. Наприклад, забезпечення працівників та членів їх сімей пільговими цінами на відпочинок, харчування, заняття дітей у спортивних клубах, тощо. Завдяки цьому методу управління покращується освітній, творчий, фізичний стан працівника; проявляються та покращуються позитивні якості людини та її морально-психологічний стан [2].

Дана модель найоптимальніше відповідає вимогам соціальної захищеності, однак проблеми її фактичної реалізації полягають у тому, що такий метод вимагає значних матеріальних витрат, які може дозволити собі не кожне підприємство.

#### **Список використаних джерел**

1. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30)
2. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. с. 323-327.

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Для кожного підприємства важливим є питання підвищення ефективності його функціонування. Основною передумовою цього виступає підвищення ефективності використання його ресурсів: матеріальних; людських; фінансових; інформаційних тощо. Особливу роль в діяльності підприємства відіграють людські ресурси.

Лише 10% працівників постійно працюють добре чи постійно погано, а 90% працівників потребують наявності чітко сформульованих завдань та ефективного використання стимулів до продуктивної трудової діяльності.

Кожен працівник є унікальним, неповторним, має свої цілі, уподобання, специфічні риси характеру та мрії. Це потребує пошуку особливих підходів до підвищення продуктивності праці та мотивації працівників до трудової діяльності.

Для належної мотивації працівників до трудової діяльності фахівці намагаються розробити нові, інноваційні методи. Кравченко О., Ладичук К., Макаркина Я. пропонують використовувати наступні інноваційні методи мотивації працівників [1; 2]: надання працівникам можливості самостійно складати план свого професійного розвитку; надання працівникам можливості оцінити роботу один одного; винагорода за ідеї; винагороди, пов'язані із зміною робочого місця працівника (надання окремого робочого кабінету, надання службового автомобіля, наймання секретаря); безкоштовні перельоти для працівників і їх сімей на відпочинок один раз на рік; власний дитячий садочок (поруч з офісом); корпоративний доступ до Інтернету з дому; навчання працівників за рахунок компанії за престижними програмами; видача подарункових сертифікатів (у салони краси, у ресторани); нагородження працівників поїздками (путівки на відпочинок, білети в аквапарк); надання додаткових відгулів; подарунки для дітей працівників; розміщення офісів на незвичайних територіях (у лісі, горах); нестандартний дизайн офісів тощо. Крім того фахівці виділяють наступні сучасні

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

інноваційні методи мотивації працівників: гнучкий робочий графік і можливість дистанційно працювати; наявність ігрової кімнати в офісі; наявність домашніх тварин в офісі; спільне святкування визначних подій тощо.

Сучасні передові організації активно використовують наступні інноваційні методи мотивації своїх працівників [3; 4]: у компанії McDonalds щорічно влаштовуються для працівників конкурси талантів, переможці якого отримують набори предметів, які сприятимуть продовженню їх захоплення улюбленою справою; у компаніях General Motors, Polaroid, Radio Corporation of America друкують у власному виданні інформацію про працівників, які відзначилися; у компанії Facebook за підсумками кожного робочого дня розміщують пости про досягнення своєї команди, а раз на тиждень Марк Цукерберг оголошує імена кращих працівників, яким дарують квитки на бейсбольний матч чи концерт відомого гурту; у компаніях IBM, MARSInc., McDonalds для боротьби із запізненнями працівників на роботу практикується виплата винагороди за своєчасне прибуття на роботу упродовж певного періоду часу; «RandomHouse» пропонує співробітникам, які більше 10 років відпрацювали у компанії, «творчий відпочинок», який передбачає поїздку у творчу відпустку на шість місяців, упродовж яких працівник отримуватиме 50% своєї заробітної платні.

Таким чином, використання інноваційних методів мотивації працівників дозволить створити комфортні умови роботи, сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників, підвищуватиме їх лояльність та відданість організації та зорієнтовуватиме на відповідальну та продуктивну роботу.

#### **Список використаних джерел**

1. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації працівників. Фінансовий простір. 2018. №2 (30). С. 170-176.
2. Ладичук К., Макаркина Я. Інноваційні інструменти мотивації персоналу в сучасній організації: зарубіжний досвід. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/conf\\_26290314/6/Makarkina\\_Ladichuk.do](https://kneu.edu.ua/userfiles/conf_26290314/6/Makarkina_Ladichuk.do)

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

3. Долгова Л., Шевченко У. Інноваційні методи мотивації працівників. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268987.pdf> (дата звернення 24.02.2024 р.)

4. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Т. 15. С. 263-268.

Шолін Г.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Даниленко О.А.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

Впровадження інноваційних технологій рекрутингу персоналу сприяє модернізації процесів пошуку, оцінювання та найму кандидатів в компанії, стимулюючи підвищення ефективності та об'єктивності процесу рекрутингу. Використання таких технологій, як скринінг, аутстафінг, хедхантинг та штатний відбір, дозволяє роботодавцям оптимізувати процес рекрутингу, знижуючи час та витрати на пошук ідентичних кандидатів, а також підвищуючи відповідність кандидатів вакансіям. Це, в свою чергу, веде до формування більш продуктивного та мотивованого колективу.

Разом з тим, стрімке впровадження цих технологій також ставить перед компаніями виклики, пов'язані з необхідністю адаптації рекрутингових процесів під новітні інструменти та методи, забезпечення захисту даних кандидатів та уникнення упередженості в алгоритмах відбору. Водночас, інноваційні технології в рекрутингу можуть сприяти підтримці різноманіття та інклюзивності у колективі, автоматизації рутинних задач, ефективному залученні талантів з різних куточків світу та підвищенню загальної привабливості компанії для потенційних працівників.

Інноваційні підходи процесу рекрутингу, їх особливості та

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

переваги, що дозволяють компаніям підвищувати ефективність добору персоналу, узагальнено за літературними джерелами [1-6]. Розглянемо детальніше кожен з них.

*Масовий рекрутинг* є технологією, яка знаходить застосування при наборі працівників на однакові посади, такі як торгові агенти або касири. Цей метод не має суттєвих відмінностей від традиційного добору персоналу, проте дозволяє знижувати витрати та скорочувати терміни пошуку завдяки масовому підходу.

*Пошук виконавця* використовується для залучення висококваліфікованих керівників та унікальних спеціалістів, які відіграють ключову роль у стратегічному розвитку компанії. Цей підхід є одним з найбільш високооплачуваних, але його застосування дозволяє компаніям забезпечити реалізацію ключових стратегічних задач.

*Штатний вибір* є найбільш розповсюдженим методом відбору фахівців та лінійних менеджерів на стандартні вакансії. Він не має обмежень щодо джерел пошуку та методів приваблення кандидатів, що робить його універсальним інструментом в рекрутингу.

*Скринінг персоналу* базується на відповідності кандидатів певним критеріям, таким як вік або рівень освіти. Цей метод є найшвидшим та найекономічнішим, особливо ефективним при здійсненні масового набору працівників.

*Цифровий рекрутинг* охоплює використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів відбору через відеоінтерв'ю та онлайн-тестування. Це дозволяє підняти процес відбору на новий рівень, значно покращуючи якість найму та ефективність процесів.

*Добір тимчасового персоналу* застосовується для найму на короткий термін, зазвичай, під час організації маркетингових акцій або реалізації невеликих проєктів. Цей метод дозволяє компаніям гнучко управляти ресурсами залежно від поточних потреб.

*Аутплейсмент* передбачає підтримку працівника у пошуку нового місця роботи у разі звільнення, сприяючи поліпшенню репутації компанії та спрощенню процесу звільнення для працівника.

*Прелімінарінг* включає підготовку та стажування молодих спеціалістів з метою їх подальшого працевлаштування у компанії.



### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Цей метод вважається ключовим для «омолодження» колективу.

*Пошук талантів* базується на умисному виявленні перспективних, креативних осіб через участь у конференціях та професійних зустрічах, а також моніторинг інтернет-мереж.

*Хедхантинг* спрямований на пошук висококваліфікованих спеціалістів та топ-менеджерів, що вимагає значних зусиль і часу, але забезпечує компанію винятковими фахівцями.

*Лізинг персоналу* дозволяє тимчасово використовувати працівників, наданих лізингодавцем, з мінімізацією часових та фінансових витрат.

*Аутстафінг* включає переведення частини працівників до штату аутстафінгової організації, що дозволяє зменшити адміністративні витрати на управління персоналом.

Отже, іноваційні технології рекрутингу персоналу стають вирішальним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності компаній на ринку праці. Використання скринінгу, прелімінарінгу, аутстафінгу, хедхантингу, лізингу та штатного відбору дозволяє організаціям будувати ефективні стратегії найму, оптимізувати процеси відбору та залучати найбільш талановитих кандидатів. Це сприяє формуванню високопродуктивних команд, забезпечує довгостроковий успіх компанії та її стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Євтушенко В.А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. 2017. Т. 8, № 3. С. 158–164.

2. Інструменти та методи пошуку персоналу: Fillin. Підбір персоналу та пошук роботи в Україні. *Fillin*. URL : <https://fillin.ua/stati/istochniki-privlecheniya-personala-poisk-sotrudnikov/>

3. Ліубов В. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Економіка менеджмент і маркетинг*. 2022. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>

4. Методи пошуку персоналу [ефективні інструменти] *CleverStaff*. *CleverStaff*. URL : <http://surl.li/qqptx>

5. Самчишин А. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку | Блог кадрової агенції Sun One. *SUN ONE HR-*

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

аутсорсинг ✓компанія. URL : <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/>

6. Що таке процес рекрутингу (підбору персоналу)? Етапи та методи. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL : <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/recruitment>

Шуляка М.І

Науковий керівник: д.е.н., проф. Вавдіюк Н. С.

Луцький національний технічний університет

## **СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО СТІЙКОСТІ**

У сучасному бізнес-середовищі організації стикаються з безпрецедентними викликами, зумовленими глобалізацією, технологічним прогресом та зміною очікувань споживачів, та глобальними кризами чи природними катаклізмами. Щоб процвітати, підприємства повинні впроваджувати моделі управління, які є гнучкими, оперативними та орієнтованими на інновації. Впровадження інноваційних управлінських технологій стало ключовим фактором для досягнення цих цілей, дозволяючи компаніям оптимізувати операції, вдосконалити процеси прийняття рішень та підвищити якість обслуговування клієнтів.

### **1. Сучасні моделі управління бізнесом**

#### **1.1 Agile-менеджмент**

Гнучке управління - це модель, яка наголошує на гнучкості, залученні працівників та задоволеності клієнтів. Вона виникла в практиці розробки програмного забезпечення, але з тих пір була прийнята в різних галузях. Гнучке управління сприяє адаптивному плануванню, еволюційному розвитку, ранній доставці та постійному вдосконаленню, заохочуючи швидке та гнучке реагування на зміни (Highsmith, 2009).

#### **1.2 Лін менеджмент (ощадливе управління)**

Ощадливе управління зосереджується на створенні цінності для клієнта шляхом оптимізації процесів, зменшення відходів та підвищення якості. Воно включає в себе набір принципів і практик, спрямованих на підвищення ефективності, зниження витрат і

поліпшення надання продуктів і послуг (Womack & Jones, 1996).

### 1.3 Цифрова трансформація

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, що докорінно змінює спосіб його функціонування та створення цінності для клієнтів. Вона охоплює низку технологій, включаючи штучний інтелект (ШІ), хмарні обчислення та аналіз великих даних, для впровадження інновацій та вдосконалення бізнес-процесів (Fitzgerald et al., 2014).

Впровадження інноваційних технологій управління

#### **Штучний інтелект і машинне навчання**

2.1 Штучний інтелект і машинне навчання революціонізують управління бізнесом, уможливлуючи предиктивну аналітику, автоматизуючи рутинні завдання та полегшуючи прийняття рішень на основі даних. Ці технології можуть покращити обслуговування клієнтів, оптимізувати операції в ланцюгах поставок і вдосконалити управління фінансами (Davenport & Ronanki, 2018).

#### 2.2 Технологія блокчейн

Технологія блокчейн пропонує безпечний і прозорий спосіб проведення транзакцій, управління контрактами та ведення обліку. Її впровадження може значно покращити прозорість ланцюгів постачання, підвищити безпеку даних та зменшити операційні витрати (Iansiti & Lakhani, 2017).

#### 2.3 Інтернет речей (IoT)

IoT з'єднує фізичні об'єкти з інтернетом, дозволяючи їм збирати та обмінюватися даними. В управлінні бізнесом додатки Інтернету речей можуть призвести до покращення відстеження активів, посилення заходів безпеки та підвищення операційної ефективності (Porter & Heppelmann, 2014).

#### **Вплив на ефективність організації**

Інтеграція інноваційних технологій управління має значний вплив на ефективність роботи організації та її стійкість. Ці технології дозволяють компаніям швидше реагувати на ринкові зміни, покращувати розподіл ресурсів та розвивати культуру інновацій. Дослідження показали, що компанії, які ефективно впроваджують ці технології, часто демонструють вищу продуктивність, краще задоволення потреб клієнтів та більшу прибутковість (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

#### **Виклики та міркування**

Незважаючи на потенційні переваги, впровадження

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

інноваційних технологій управління пов'язане з певними викликами. Серед них - потреба у значних інвестиціях, ризик порушення безпеки даних та потенційний опір з боку працівників. Організації повинні ретельно планувати та реалізовувати свої стратегії цифрової трансформації, забезпечуючи подолання цих викликів і водночас використовуючи можливості, які надають нові технології (Kane et al., 2015).

Отже, впровадження сучасних моделей управління бізнесом та інноваційних технологій управління є вирішальними для організацій, які прагнуть досягти успіху в сучасному конкурентному середовищі. Використовуючи принципи гнучкості та оцкадливості, а також інтегруючи технології штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей, компанії можуть підвищити операційну ефективність, покращити взаємодію з клієнтами та стимулювати інновації. Однак успішне впровадження вимагає стратегічного підходу, врахування потенційних викликів і зосередження на довгострокових цілях організації.

#### **Список використаних джерел**

1. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review.
2. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review.
3. Highsmith, J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley Professional.
4. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). The Truth About Blockchain. Harvard Business Review.
5. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review.
6. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review.
7. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
8. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish

Щербак К.С.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Романенко Л.Ф.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **РОЛЬ БРЕНДУ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Глобальна конкуренція, постійне збільшення кількості товарів-аналогів, жорстока цінової конкуренції, перевантаженість інформаційного впливу на споживачів промислової продукції вимагають від підприємств пошуку потужних конкурентних переваг та дійових інструментів просування продукції. В таких умовах, створення бренду стає засобом формування стійкої ринкової позиції та забезпечення синергетичного ефекту від зусиль підприємства. Значна роль бренда в просуванні продукції промислового призначення пов'язана із специфікою побудови партнерських відносин, які мають довготривалий характер. [3;5]. Світова практика свідчить про те, що проблемам розвитку брендів приділяється значна увага як на рівні керівництва компанії і окремих структурних підрозділів, створених з метою управління брендом, так і на рівні зовнішніх консалтингових організацій, які спеціалізуються на реалізації проектів із розробки концепцій бренда та просування брендів на ринку [1;3].

Брендинг - процес створення успішного бренду. Він являється однією із найважливіших складових маркетингу, а також створення й просування торгових марок для формування довгострокової переваги. За допомогою маркетингових і рекламних технологій брендинг бореться не просто за споживача, а за його емоції, за його прихильність до товару, за його душу й лояльність. Завдяки правильному брендингу, споживач, в остаточному підсумку, вибере саме Ваш товар з маси аналогічних [4].

Успіх бренда залежить від таких факторів, як розуміння потреб споживачів, правильне позиціонування на ринку, цінність ТМ для споживачів тощо. Характерною ознакою успішних брендів є те, що всі найважливіші фактори враховуються як при їх створенні, так і в

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

кампаніях із їх просування. Так, марка "Sandoga" досягла високого ступеня доброго розголосу, лояльності і домінуючої частки ринку завдяки до високих витратних бюджетів на просування і виходу в телевізійній рекламі.

Діяльність із розроблення та реалізації бренда й управління ним називається брендингом. Він здійснюється за допомогою певних прийомів, методів і способів, які дозволяють довести розроблений бренд до покупця і не тільки сформувати у його свідомості імідж ТМ, а й надати допомогу у сприйнятті покупцем функціональних та емоційних елементів товару. У цьому контексті брендинг допомагає покупцю швидше вибрати товар і прийняти рішення про його купівлю. Об'єктами брендингу є особи, підсвідомість і почуття [4].

Оскільки брендинг привертає увагу все більшої кількості вітчизняних вчених, наукові праці яких спрямовані на розробку та обґрунтування специфічних методів бренд-менеджменту, ефективних моделей управління капіталом бренда для успішного впровадження в практику діяльності вітчизняних підприємств, доцільно розглянути й узагальнити існуючі методичні розробки щодо формування та використання бренда, запропоновані російськими та українськими вченими, спираючись на зазначену особливість того, що процес формування бренда є першочерговим етапом як брендингу, так і бренд-менеджменту[5].

Згідно з дослідженням американської дослідницької організації Fortune, підприємства, що володіють брендом [2;6]:

- коштують на 50 % більше, ніж підприємства, які не мають бренду;
- володіють на 40 % більшою часткою ринку за рахунок розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- характеризуються на 30 % більшою прихильністю співробітників і економлять в 1,5 разу на стимулюючих виплатах.

Брендинг дає можливість підприємству не лише забезпечити вирізнення його продукції від продукції конкурентів, але й створити впевненість споживачів в якості його продукції, забезпечити їх лояльність, посилити контроль над просуванням і розповсюдженням брендової продукції, а також встановити вищу ціну, порівнюючи з конкурентами[2].

Отже, стає очевидним, що процес розробки бренду потрібно

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

починати ще до появи товару на ринку. Ефективний брендинг впливає на репутацію та імідж підприємства, приводить до підвищення лояльності споживачів, визначає додаткові споживчі якості продукту підприємства.

В теперішній час сильні бренди стають необхідною умовою досягнення стійкого і тривалого ділового успіху компанії шляхом надання можливості призначати більшу ціну без зміни обсягу продажу; забезпечення більш стабільного попиту; створення бар'єрів вступу на ринок нових конкурентів. Сукупність цих факторів призводить до збільшення вартості компанії в цілому[4].

Брендинг є сучасною маркетинговою технологією і перспективним інструментом управління підприємством, забезпечуючи досягнення його стратегічних цілей. Бренд – це не просто термін маркетингу або широко відомий товарний знак, а ціла система складових, що належать практично до всіх аспектів діяльності підприємства, починаючи від технології виробництва і управління внутрішніми процесами на підприємстві і закінчуючи дистрибуцією і рекламними комунікаціями. Це – цінний актив підприємства, що лежить в основі формування стійких та довгострокових конкурентних переваг, ефективне використання якого є запорукою успішного організаційного розвитку.

**Список використаних джерел**

1. Бутенко Н. В. Концептуальні засади використання системного підходу у дослідженнях промислового маркетингу [Текст] / Н. В. Бутенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка. – 2011. – № 127. – С. 16–20.

2. Вартанова О. В., Король І. В. БРЕНДИНГ ЯК СУЧАСНА МАРКЕТИНГОВА ТЕХНОЛОГІЯ/ Випуск 53/2019.  
URL:<file:///C:/Users/ketri/Downloads/172197>

3. Івашова Н. В.. Стан розвитку промислового брендингу в умовах трансформаційної економіки України / Mechanism of Economic Regulation, 2013, No 4

URL:<https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue>

4. Шаманська О. І., Саветін В. Г., Марчук Ю. А. Брендинг як напрямок маркетингової діяльності підприємства / 2013.-

URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1846>

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

5. Ястремська О. М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання : монографія / О. М. Ястремська, О. М. Тімонін, К. О. Тімонін. – Х. : ХНЕУ, 2013. – 244 с
6. Fortune Global 500. URL:<http://fortune.com/global500>

Юрченко А.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шатілова О.В.  
Київський національний економічний університет  
ім. Вадима Гетьмана

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ВОЄННИЙ ЧАС**

З початком військової агресії РФ проти України в життя кожного українця увійшли постійна тривога, стрес, часта зміна планів, зумовлена обстрілами та їх наслідками. У військових реаліях значних змін зазнав і ринок праці, що окрім інших факторів, зіткнувся з проблемою міграції населення і відтоку кваліфікованих фахівців за кордон. У таких умовах для кожної бізнес-організації актуалізується питання збереження як самого персоналу в цілому, так і його мотивованості до діяльності зокрема.

В основі мотивації лежить складний і безперервний процес психологічного вибору людиною того або іншого типу поведінки, механізмів його «запуску» і оцінки результатів. Це означає, що людина постійно знаходиться в стані ситуаційного вибору, зважуючи цінність (корисність, вигоду) своїх дій, очікуваного результату і витрат на їх досягнення [4, с. 21]. Відповідно до цього, мотивувати персонал можна лише за допомогою управлінської діяльності, що зачіпає особистісні інтереси кожного співробітника, його внутрішні бажання і потреби. Саме в цьому випадку у співробітників з'являється інтерес в підвищенні своєї трудової активності, якості виконуваної роботи, прискорення виконання завдань, активізації свого творчого і трудового потенціалу [1, с. 218].

Внаслідок війни багато мотиваційних інструментів, які раніше



були ефективними, зараз втратили свою актуальність. Адже війна створила атмосферу невизначеності та небезпеки, що негативно впливає на психічний стан людей. Стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та багатьох інших проблем [3, с. 208]. Ці стани стають причиною зниження якості виконання професійних обов'язків, зменшення результативності та навіть втрати трудових ресурсів [2]. Тому, на нашу думку, важливим мотиваційним інструментом в умовах війни стають програми, які спрямовані на зменшення рівня стресу у персоналу та створенню максимально комфортних умов для роботи.

Керівництву для мотивування персоналу у воєнний час має опікуватися зменшенням рівня організаційного стресу, для цього можна порекомендувати наступні напрями:

- здійснювати постійне спостереження за соціально-психологічним кліматом у колективі та своєчасно впливати на його стан з метою створення сприятливого середовища;
- враховуючи компетентності конкретних співробітників, удосконалювати організаційну структуру при цьому справедливо розподіляти посадові обов'язки, повноваження працівників та відповідну повноваженням відповідальність;
- бути готовими запропонувати альтернативні варіанти роботи для людей, які не можуть виконувати свої обов'язки звичним способом [5];
- запобігати ситуаційним контекстам, які можуть послужити виникненню рольових конфліктів та ліквідувати вже сформовані конфліктні ситуації;
- доводити до підлеглих інформацію про те, які дії підлягають заохоченню, а які навпаки не вітаються, зокрема, шляхом розроблення спеціального організаційного кодексу поведінки;
- вчасно інформувати співробітників про будь-які зміни, у т.ч. у частині зміни особливостей здійснення стягнень і заохочень;
- розширювати діапазон обов'язків співробітників;
- по можливості залучати співробітників у планування та прийняття рішень, створювати відчуття причетності та можливості особисто вплинути на ситуацію, що склалася;

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

- забезпечувати постійний зворотній зв'язок між керівництвом та підлеглими, щоб створити можливість інформування співробітників про якість їх трудової діяльності.

Означені напрями можуть виступати підґрунтям системи управління стресами. Їх має бути достатньо, щоб ступінь стресогенності середовища не переходила у критичну точку. Важливою складовою зменшення стресогенності є підтримка та співпраця з колегами. Дослідження показують, що наявність підтримки від колег та можливість отримати допомогу важлива для зменшення стресових ситуацій та покращення психологічного стану працівників. Крім того, співпраця та комунікація з колегами зменшує відчуття самотності та ізоляції, що часто виникають в умовах війни та економічної нестабільності.

Для недопущення розвитку «професійного вигорання» співробітників керівництво може:

- проводити тренінги в межах яких працівники навчатимуться діагностувати професійне вигорання і приймати екстрені заходи по їх усуненню;
- розробляти програми профілактики «професійного вигорання»;
- працювати над профілактикою деструктивних конфліктів в колективі;
- використовувати різноманітні методи підвищення лояльності співробітників до підприємства в залежності від ситуації в країні.

Проведення цих заходів дозволить зменшити стресові стани працівників, зняти зайву тривожність, а також призведе до більш повного порозуміння серед колективу. Також, роботодавці можуть надавати працівникам технічне забезпечення для роботи та формувати резервні фонди для допомоги тим працівникам, хто постраждав від війни. Важливим є проведення додаткових заходів безпеки праці в межах підприємства та поза його межами. Так працівники відчуватимуть турботу зі сторони організації, що підвищуватиме їх лояльність [2].

Підсумовуючи, варто відзначити, що під час війни мотивування персоналу має першочергове значення для стабільного функціонування бізнесу. Війна оголила людську природу і поставила на перше місце базові потреби, спільні для всіх людей.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Тому відчуття захищеності, фізичний та психологічний комфорт стали ключовими факторами збереження психічного здоров'я, що впливає на працездатність кожного українця. У зв'язку з цим інструментарій мотивування і стимулювання персоналу має трансформуватися з орієнтацією на зменшення впливу негативних емоцій та підтримку психічної стійкості працівників. Це допоможе зберегти їх працездатність та сприятиме успішному веденню бізнесу в умовах війни.

**Список використаних джерел**

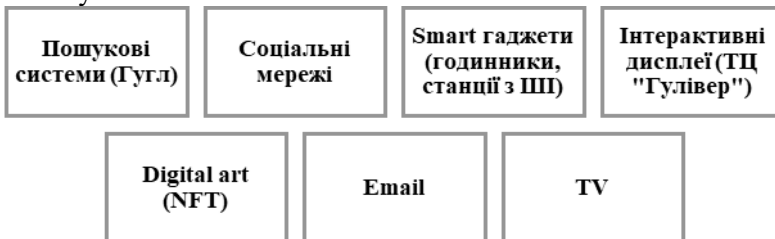
1. Бериславська Г. В., Крутій І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 2. С. 217–220.
2. Герасименко, О., Потапенко, А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
3. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. Електронний ресурс. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>
4. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: навч.метод.комплекс. Тернопіль: ТНЕУ,2015. 200 с.
5. Середа О.Г. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229-232

## **2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Валікова В.А.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Віннікова І.І.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

### **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ТА АНАЛІЗ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ**

Цифровий маркетинг, або Digital Marketing, є ключовим у просування особистого бренду бізнесу та підвищенні пізнаваності його на ринку. Цитуючи Wezom: «Digital-маркетинг — це метод взаємодії компаній з клієнтами». Він охоплює використання різних онлайн-каналів для просування товарів та послуг залежності від сфери впливу:



Завдяки цифровому маркетингу компанії можуть досягти широкої аудиторії, аналізувати поведінку споживачів, збільшити продажі та зібрати дані майбутніх покупців.

Наприклад, середньостатистична людина віком до 25 років може знайти актуальну інформацію та перейти за посиланням в Instagram або онлайн-виданнях, тоді як люди старшого віку можуть обирати Facebook, телебачення або газети.

Цікавою стратегією цифрового маркетингу є нативна реклама, яка здебільшого маскується як частина контенту, який споживачі сприймають як органічний. У фільмах всесвіту Марвел, Дісней та інші можна часто побачити використання символік відомих компаній: телефони та ноутбуки Apple у найзапеклішу мить,

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

кросівки Nike під час пригод головних героїв або гри у футбол, або пляшечки Cola під час обговорень суперсекретних завдань. Звісно такі кампанії оплачені корпораціями й вони роблять бренд таким знайомим та рідним для нас, що здається, що абсолютно всі це використовують, а як результат має відмінну якість. Цим також користувалися Content-creators на YouTube та в Instagram.

Стратегія, що набирає найбільші обороти у світі є «челленджі», «меми» або «гайпи», так званий вірусний маркетинг. Кампанії можуть отримати велику увагу та популярність, особливо в соціальних медіа. Проте ефективність таких кампаній може бути нестабільною, і вони потребують обережного планування та контролю. Приклад 2022 року, коли відома на весь світ і найбагатша людина Ілон Маск випустив свою криптовалюту Doggycoin, і через те, що людина дійсно публічна, то і купувалася ця монета з розрахунком розбагатіти. Маркетингова стратегія була у тому, що відома людина поганого продукту не випустить, але все ж у результаті вияснилося, що все ж таки випустила. Хоч вірусна модель маркетингу хоч і є найефективнішою та найшвидшою, але продукт має бути дійсно контроверсійний та цікавим, а людина, яка є головним популяризатором, має захопити якомога більше уваги. Або інша ситуація: випуск Tesla і «запланована» перевірка скла на презентації. У результаті скло розбилася і замовлення на машину почали скасовуватися. Але популярність Маска стала ще більшою, хоч статки трохи впали.

Цифровий маркетинг діє в усіх сферах життя та набуває різноманітних форм: від написання заголовків у листі до користувача про нові пропозиції до розміщення рекомендацій на форумах; від створення корисних гайдів чи 3-денних інтенсивів для реєстрації на платформі до створення відеооглядів товарів чи послуг. Під час реєстрації клієнта та надання ним своїх особистих даних — імені, прізвища, дати народження, телефону, пошти, статі та каналу зв'язку (такого як Telegram) або через наявний обліковий запис у Google чи Facebook — аналітичні інструменти збирають вичерпну інформацію про кожну особу та їх можливий спосіб життя. Це може бути навіть марка телефону чи комп'ютера, з якого було здійснено реєстрацію. Далі, аналітики проводять ретельний аналіз всіх доступних даних, що були зібрані до розробки стратегії. Співробітники відділу маркетингу разом з аналітиками можуть визначити ефективність своїх кампаній в реальному часі,

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

аналізуючи зібрані дані. Це дозволяє їм швидко визначати, що працює, а що ні, та вносити відповідні корективи для оптимізації продуктивності, підвищення рентабельності інвестицій та ефективного розподілу ресурсів.

Для перевірки гіпотез часто використовується метод А/В тестування, що дозволяє порівняти реакції покупців на дві різні версії продукту чи стратегії. У рамках А/В-тестування спостерігається, як різні групи користувачів реагують на різні варіації елементів, таких як дизайн вебсайт, текстовий контент, цінова політика тощо. Цей метод дозволяє отримати об'єктивні дані про те, який з варіантів є більш ефективним з погляду впливу на поведінку покупців або досягнення поставлених цілей.

Компанія Джеффа Безоса Amazon впровадила до своєї системи персоналізовані рекомендації у 2003 році. Ця система базується на аналізі значних обсягів даних про покупки та перегляди товарів, що дозволяє Amazon надавати користувачам персоналізовані пропозиції товарів, підвищуючи так зручність покупок та стимулюючи зростання продажів. Ця інноваційна практика дозволила Amazon добровільно зібрати дані користувачів, проаналізувати та впровадити незалежні стратегії щодо просування товарів на їхній платформі.

Отже, цифровий маркетинг та аналіз даних – ефективний метод управління міжнародним бізнесом. Вони дозволяють зрозуміти потреби аудиторії, ідентифікувати можливості розвитку та підвищити увагу до бренду через комунікацію з онлайн-аудиторією. Ці інструменти є важливими для підтримки конкурентоспроможності та успішного росту в умовах глобалізації.

#### **Список використаних джерел**

1. Digital-маркетинг - що це і як працюють інструменти діджитал-маркетингу. *Wezom*.

URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa>

2. Каркунова К. Digital-маркетинг: що це і як працює. *Netpeak Journal* – медіа про інтернет-маркетинг та онлайн-бізнес у деталях. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/digital-marketing-shcho-tse-i-yak-pratsyue/>.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

3. AVS India. The Role of Data Analytics in Digital Marketing: Making Informed Decisions. LinkedIn: Log In or Sign Up.

URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-data-analytics-digital-marketing-making-informed-decisions>.

Ган Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Рубай О.

Львівський національний університет природокористування

## **ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

Фінансова діяльність є невід'ємною частиною життя сучасного суспільства і важливою складовою економічного розвитку. Фінансова діяльність забезпечує доступ до фінансового капіталу для підприємств, що стимулює їх розвиток та розширення. Це важливо для створення нових робочих місць, розвитку виробництва та підтримки інновацій.

Фінансова діяльність дозволяє раціонально використовувати ресурси. Вона ефективно розподіляє грошові потоки та інвестує в цю сферу, де це найбільш необхідно. Фінансова система допомагає збирати грошові кошти від інвесторів та розподіляти їх між споживаючими суб'єктами економіки (підприємствами, урядом, громадянами тощо). Ефективна фінансова система шукає напрями подолання фінансової кризи та відновлення стабільності економіки в цілому.

Фінансові інструменти, такі як страхування та деривативи, дозволяють зменшити фінансові ризики та негативні впливи непередбачуваних подій. Розвиток фінансових технологій сприяє зручності та доступності фінансових послуг, що має прямий вплив на розвиток бізнесу та економіки загалом.

Оцінка фінансової діяльності підприємства є важливою частиною управління підприємством. Вона дозволяє керівництву підприємства приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства через використання фінансового аналізу, який характеризує підсумки фінансово – економічної діяльності підприємства. Оскільки, щоб прийняти правильне рішення необхідно

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

проаналізувати забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, доцільність та ефективність їх розміщення й використання, платоспроможність підприємства та його фінансові взаємини з партнерами по бізнесу.

Економічна суть фінансової діяльності підприємства полягає у забезпеченні його фінансової стійкості та ефективності функціонування. Фінансова діяльність підприємства - це сукупність процесів, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення його господарської діяльності.

Фінансова діяльність підприємства включає такі основні процеси, які представимо на рисунку 1.

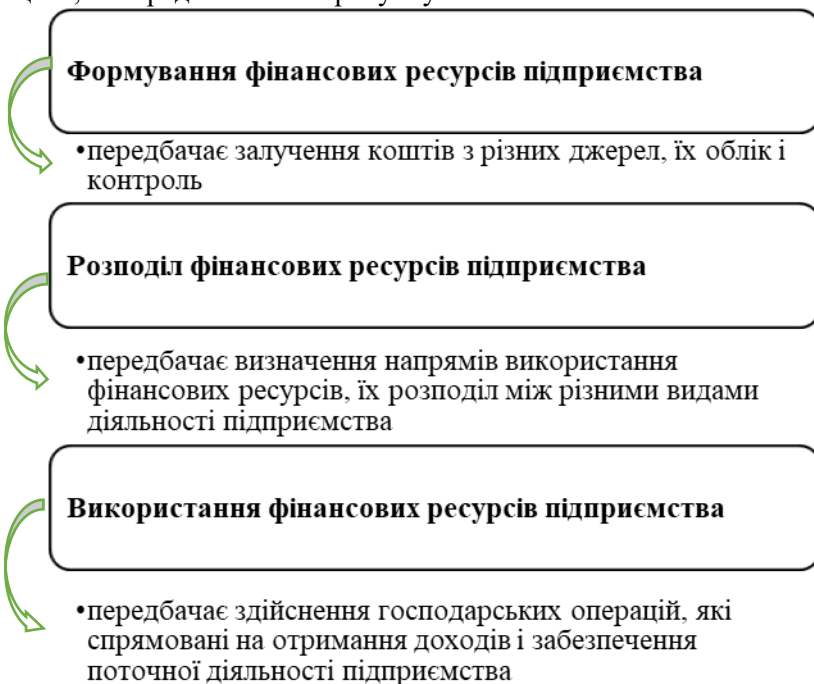


Рис. 1. Процеси фінансової діяльності підприємства

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела включають в себе власний капітал, амортизаційні відрахування,



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

нерозподілений прибуток. Зовнішні джерела включають в себе кредити банків, позики інших підприємств, бюджетні кошти.

Розподіл фінансових ресурсів здійснюється на поточні витрати і капітальні вкладення. Поточні витрати - це витрати, які пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, а також з управлінням підприємством. Капітальні вкладення - це витрати, які спрямовані на придбання основних фондів, нематеріальних активів та інших довгострокових активів.

Використання фінансових ресурсів здійснюється в процесі виробництва, реалізації продукції, а також в процесі управління підприємством.

Ефективна фінансова діяльність підприємства забезпечує його фінансову стійкість, яка є здатністю підприємства задовольняти свої фінансові зобов'язання вчасно і в повному обсязі, а також забезпечує його економічну ефективність, яка є здатністю підприємства отримувати прибуток і забезпечувати зростання.

Отже, фінансова діяльність підприємства - ключовий елемент його загальної господарської діяльності. Ефективна фінансова діяльність забезпечує підприємству можливість досягти своїх цілей і завдань, таких як отримання прибутку, розширення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та ін.

Успішна фінансова діяльність повинна забезпечити ріст ринкової вартості, доходності та матеріального добробуту підприємства і це напряму залежить від фінансового менеджменту.

В цілому, фінансова діяльність відіграє критичну роль в економіці сучасного світу, сприяючи стійкому росту, розвитку і соціальному прогресу. Однак слід пам'ятати, що ефективна фінансова діяльність вимагає відповідного та дбайливого підходу до формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Ганчар Ю.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шолудько О.В.  
Львівський національний університет природокористування

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ КАПІТАЛОМ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ ТДВ СК «ГАРДІАН»**

Управління фінансовим капіталом є ключовим фактором успішної діяльності страхових компаній. Ефективне використання капіталу дозволяє їм забезпечувати свою платоспроможність, покривати страхові ризики, інвестувати вільні кошти та отримувати прибуток. Актуальність дослідження зумовлена зростанням конкуренції на страховому ринку, що змушує страхові компанії шукати шляхи оптимізації управління капіталом для підвищення своєї конкурентоспроможності; зміною регуляторного середовища, впровадження нових стандартів; необхідністю підвищення прибутковості та рентабельності страхового бізнесу робить актуальним питання оптимізації структури капіталу та його використання.

Вибір ТДВ СК «Гардіан» як об'єкта дослідження обумовлений стабільним розвитком та зростанням компанії на ринку протягом останніх років; відкритістю та доступністю інформації про діяльність компанії; наявністю унікальних практик управління капіталом, які можуть бути корисними для інших страхових компаній.

Для вдосконалення управління фінансовим капіталом страхових компаній рекомендуємо модель вдосконалення управління фінансовим капіталом страхової компанії, яка повинна базуватися на наступних принципах:

- системність, оскільки процес вдосконалення управління фінансовим капіталом є комплексним завданням, яке вимагає узгодженої діяльності всіх підрозділів компанії;
- конкретизація, оскільки заходи з вдосконалення управління фінансовим капіталом повинні бути конкретними і спрямованими на вирішення конкретних проблем;

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- ефективність, оскільки заходи з вдосконалення управління фінансовим капіталом повинні бути ефективними і приводити до реального підвищення фінансової стійкості компанії.

Ці параметри ми застосували до формування концепції вдосконалення управління фінансовим капіталом ТДВ СК «Гардіан», яка повинна орієнтуватися на такі напрями:

1. на підвищення рівня капіталізації за рахунок збільшення статутного капіталу, залучення додаткового капіталу від інвесторів, випуску облігацій; удосконалення управління страховими резервами;

2. для удосконалення управління страховими резервами ТДВ СК «Гардіан» може впровадити такі заходи як впровадження ефективних методів оцінки ризиків; розробка систем контролю за використанням резервів; підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за управління резервами; диверсифікація інвестиційних активів;

3. для диверсифікації інвестиційних активів ТДВ СК «Гардіан» може вкладатися в різні типи активів, сектори економіки і країни;

4. для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами ТДВ СК «Гардіан» може впровадити новітні автоматизовані системи;

5. для формування культури фінансової відповідальності ТДВ СК «Гардіан» може впровадити такі заходи як програми навчання співробітників; системи контролю; заохочення співробітників, які дотримуються фінансової дисципліни.

Ця концепція дала нам можливість сформувати Модель підвищення рівня капіталізації ТДВ СК «Гардіан» у 2024 році за рахунок збільшення статутного капіталу. Для цього ми вирішили спланувати збільшення статутного капіталу ТДВ СК «Гардіан» на 2%, що дозволить компанії збільшити свій капітал та покращити фінансову стійкість. Це можна досягти за рахунок таких джерел:

1. збільшення внесків засновників - це найбільш поширений спосіб збільшення статутного капіталу(для цього засновники компанії повинні внести додаткові кошти в статутний капітал);

2. залучення додаткового капіталу від інвесторів (випустивши облігації)\$

3. збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку (для цього необхідно провести загальні збори

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

засновників і прийняти рішення про збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку).

У випадку з ТДВ СК «Гардіан» найбільш ймовірним способом збільшення статутного капіталу є збільшення внесків засновників. Цей спосіб є найбільш простим і не вимагає додаткових витрат.

Ефективність реалізації плану підвищення рівня капіталізації ТДВ СК «Гардіан» буде оцінюватися за такими параметрами:

1. Збільшення розміру статутного капіталу.
2. Збільшення розміру власного капіталу.
3. Покращення фінансової стійкості компанії.

Реалізація плану підвищення рівня капіталізації ТДВ СК «Гардіан» дозволить компанії збільшити свій капітал та покращити фінансову стійкість. Це, в свою чергу, дозволить компанії більш ефективно конкурувати на страховому ринку та збільшити свою прибутковість.

Збільшення статутного капіталу на 2% призведе до збільшення власного капіталу компанії на 4900 тис.грн. Це, в свою чергу, покращить платоспроможність компанії та збільшить її рентабельність активів і капіталу.

Збільшення власного капіталу компанії також дозволить їй збільшити обсяг страхових премій, які вона може прийняти. Це, в свою чергу, призведе до збільшення прибутку компанії.

Отже, у разі успішної реалізації плану підвищення рівня капіталізації ТДВ СК «Гардіан» зможе досягти таких фінансових показників у 2024 році: статутний капітал - 102 000 000 грн.; власний капітал - 249926000 грн.; рентабельність активів - 11%; рентабельність капіталу - 16%.

Окрім того, для досліджуваної страхової компанії є доцільним:

- врахування нових тенденцій у страховому бізнесі. наприклад, розвиток нових страхових продуктів і послуг, зміна поведінки споживачів, вплив технологій на страховий бізнес і т.д.;
- постійний моніторинг наявних проблем управління фінансовим капіталом у страховій компанії, зокрема, ефективності використання капіталу для виконання страхових зобов'язань та впливу фінансових інструментів на фінансову стійкість страхової компанії.

## **ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА**

Успішний розвиток української економіки під час переходу до ринкових відносин можливий лише при оптимальному функціонуванні підприємств, що значно залежить від наявності необхідного фінансового потенціалу. Термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*» і вказує на «приховані можливості», які через працю можуть перетворитися на реальність у сфері економіки. У вітчизняній економічній літературі це поняття розглядається як наявні можливості, наявні ресурси та засоби, які можуть бути використані, або як обсяг можливостей у будь-якому конкретному контексті, сукупність засобів, необхідних для досягнення певної мети.

Фінансовий потенціал, як ключовий фактор у фінансовій сфері, відображає соціально-економічні відносини, пов'язані з формуванням, розподілом, використанням та примноженням фінансових активів. Ці відносини впливають на фінансовий стан підприємств, їх фінансову стійкість та визначають можливості для економічного зростання через процеси відтворення.

Фінансовий потенціал підприємства є нічим іншим, як складовою загального потенціалу економіки підприємства. Цей потенціал визначається як система усіх можливостей підприємства в усіх сферах його діяльності [1, с. 130]. Він не виникає раптово або в хаотичний спосіб, отже має певну послідовність факторів, які передують його формуванню. Фінансовий потенціал підприємства тісно пов'язаний з його конкурентоспроможністю і є одним з ключових факторів, що визначають успішність функціонування підприємства на сучасному ринку. Чим вищий цей потенціал, тим більш конкурентоспроможне і привабливе для інвестицій є підприємство.

Сосновська О. О. зазначає: «формування якісного фінансового потенціалу є необхідною умовою захисту від фінансових ризиків, забезпечення фінансової стійкості та гармонізації фінансових інтересів підприємства» [2, с.192].

Фінансовий потенціал підприємства - це сукупність його фінансових ресурсів та можливостей щодо їх ефективного

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

використання для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку.

Економічна суть фінансового потенціалу полягає в його здатності генерувати грошові потоки, необхідні для:

- інвестування в розвиток виробництва, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції тощо;
- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- максимізації прибутку та рентабельності діяльності.

Основними компонентами фінансового потенціалу підприємства виступають рис.1.

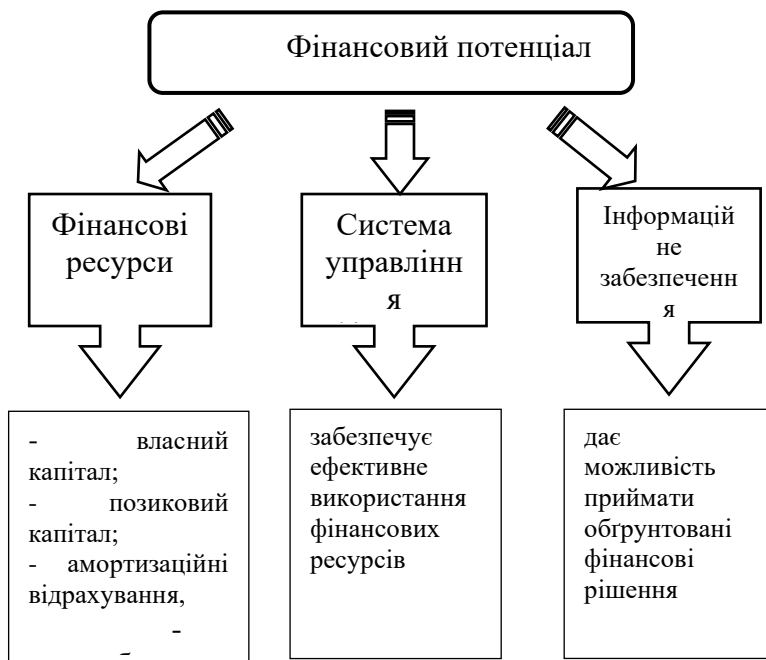


Рисунок 1 - Фінансовий потенціал підприємства

Важливо зазначити, що економічна суть фінансового потенціалу підприємства не обмежується лише його здатністю генерувати грошові потоки, але й при вдалому використанні фінансових

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

можливостей, підприємство збільшує свою цінність на ринку, що слугує сигналом для інвесторів, кредиторів, акціонерів, державних органів та інших зацікавлених сторін щодо привабливості інвестування коштів у це підприємство та його фінансової спроможності.

Фінансовий потенціал допомагає підприємству протистояти економічним потрясінням, таким як кризи, спади та зміни на ринку. Оцінка фінансового потенціалу дозволяє підприємству виявити резерви та можливості для покращення ефективності використання фінансових ресурсів.

Інформація про фінансовий потенціал є важливою основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, таких як інвестиційні, кадрові та маркетингові. Сильний фінансовий потенціал робить підприємство більш привабливим для інвесторів, що може сприяти залученню додаткового капіталу для розвитку, а також допомагає підприємству знизити ризики, пов'язані з нестачею фінансових ресурсів, несвоєчасними платежами та банкрутством, сприяє підвищенню іміджу та репутації підприємства на ринку, що може сприяти залученню нових клієнтів та партнерів.

Отже, сформований сильний фінансовий потенціал - важлива перевага для підприємства, яка дає йому можливість успішно конкурувати на ринку, динамічно розвиватися та досягати поставлених цілей. Таким чином, фінансовий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке характеризує його фінансовий стан, можливості та перспективи розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П., Іваненко Л.В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 129-135.
2. Сосновська О. О., Житар М. О. Детермінанти побудови фінансової архітекτονіки підприємств зв'язку. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 192–198.

Дзяма В.М.

Науковий керівник к.е.н., доц. Жидовська Н.М.

## **ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА ЇХ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БАНКІВ УКРАЇНИ**

В Україні відбувся стрімкий ривок у сфері *цифровізації*. Це стосується усіх державних послуг, які можна отримати за допомогою зручних онлайн-сервісів. Не винятком стала і фінансова складова держави. Ще у вересні 2021 року Нацбанк України запустив проєкт «Е-гривня», щоб запровадити в країні цифрову гривню.

Впровадження цифрових валют, зокрема е-гривні, в Україні є актуальною темою, оскільки це може відкрити нові можливості для банківського сектору та фінансової системи країни. Цифрові валюти, такі як е-гривня, відкривають широкі перспективи для оптимізації фінансових послуг та забезпечення нових способів взаємодії між користувачами та фінансовими установами.

Е-гривня — це цифрова версія гривні, емітентом якої є Національний банк України. Її призначення — ефективно виконувати всі функції грошей, доповнюючи готівкову та безготівкову форми гривні. Використання е-гривні має бути зручним і доступним для всіх верств населення, юридичних осіб, державних органів, банків та небанківських фінансових установ. Е-гривня базується на технології блокчейн, яка є децентралізованою системою, що дозволяє здійснювати безпечні та швидкі фінансові операції. Блокчейн використовують для створення реєстру всіх транзакцій, які здійснюються з е-гривнею.[2]

Хоча і е-гривня, і безготівкова гривня є формами електронних грошей, вони мають кілька істотних відмінностей за: формою, емітентом, прозорістю і використанням (табл.1).

Е-гривня може стати важливим інструментом для модернізації фінансової системи України, зробити фінансові послуги доступнішими та ефективнішими для всіх громадян та підприємств. Таким чином впровадження е-гривні може мати декілька переваг для України: швидкість та легкість транзакцій, зменшення витрат, забезпечення захисту, ефективність, низькі комісії, гарантії від держави тощо (табл.2).



Таблиця 1

<b>Чим е-гривня відрізняється від безготівкової гривні</b>	
1. Форма	Е-гривня існує лише в електронному вигляді, тоді як безготівкова гривня може бути представлена як в електронному вигляді, так і у фізичному (купюри/монети).
2. Емітент	Е-гривня — це цифрові гроші, які випускатиме НБУ. Її контролює центральний банк, щоб забезпечити стабільність фінансів та регулювання грошового ринку, а безготівкову гривню контролюють комерційні банки.
3. Прозорість	Транзакції з е-гривнею прозорі та доступні для публічного перегляду завдяки блокчейн-технології. Тоді як транзакції безготівкової гривні зазвичай не є публічними і можуть бути доступні лише для учасників з відповідним доступом до банківської системи.
4. Використання	Нині безготівкову гривню ширше використовують для розрахунків і платежів у фізичних магазинах та онлайн-платформа, нагомість розроблення е-гривні ще тримає і вона спочатку матиме обмежений функціонал та варіанти використання.

Попри усі переваги проблемою у впровадженні може стати те, що це зовсім **новий інструмент**. Для його освоєння знадобиться певний час. Також, запровадження такої гривні потребує **змін у законодавчій базі України**. До того ж вся цифрова структура може бути **вразливою до кібератак**. Щодо **приватності**, незрозуміло, ким збиратиметься та перероблятиметься персональна інформація клієнтів.[3]

Впровадження цифрової національної валюти, на думку урядовців, сприятиме розвитку економіки. Сподіваємось, це ще й спростить здійснення платіжних операцій для українців, зменшить витрати на обіг готівки, дозволить швидко і зручно отримувати фінансові послуги.[1]

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Отже, впровадження е-гривні в Україні є перспективною можливістю для банків з удосконалення фінансових послуг та створення нових інноваційних продуктів для клієнтів.

*Таблиця 2*

<i>Переваги е-гривні</i>	
1. Швидкість та легкість транзакцій	Завдяки використанню технології блокчейн транзакції з е-гривнею можуть бути майже миттєвими, незалежно від місця перебування учасників. Тож вона стає особливо зручною під час швидких платежів та переказів коштів.
2. Зменшення витрат	Платежі за допомогою е-гривні можуть знизити витрати на операції для банків та інших фінансових установ. Безпосередні операції між користувачами не потребують участі комерційних банків, що дає змогу зменшити комісійні та інші витрати.
3. Забезпечення захисту	Е-гривня забезпечує високий рівень захисту оскільки базується на криптографічних принципах блокчейну. Кожна транзакція має унікальний шифр, який ускладнює можливість підробки та маніпуляцій з операціями.
4. Ефективність та низькі комісії	Використання е-гривні може знизити комісійні витрати, оскільки вона працює на основі технологій, які дозволяють проводити транзакції швидше та дешевше. У випадку безготівкової гривні комісійні витрати та ефективність платежів залежать від політики банків, які надають послуги, і можуть варіюватися, але однаково комісії будуть вищими порівняно з е-гривнею.
5. Гарантія від держави	Держава (НБУ) гарантуватиме безпеку цифрових грошей, а громадяни не матимуть ризиків, пов'язаних з платоспроможністю обслуговуючого банку.

**Список використаних джерел**

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

1. В Україні вирішили запровадити цифрові гривні. В чому переваги електронних грошей? 2023. URL: <https://pokrovgzk.com.ua/2023/03/15> (дата звернення 22.02.2023)
2. Що таке е-гривня та чим вона відрізняється від безготівкової? 2023. URL: <https://speka.media/shho-take-e-grivnya-ta-cim-vona-vidriznyajetsya-vid-bezgotivkovoyi-pujlgr> (дата звернення 28.02.2023)
3. Е-гривня: як і коли запрацює в Україні? 2023. URL: <https://kanal.dim.tv/czyfrovi-valuty-ta-e-gryvnya-yak-vony-praczuuyut-v-ukrayini/> (дата звернення 27.02.2023)

Дячук Л.

Науковий керівник: к. е. н., Мартинюк Г. П.  
Поліський національний університет

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

**Вступ.** В сучасних складних умовах розвитку українського суспільства, та умовах воєнного стану, всі галузі економіки перебувають під впливом негативних процесів, обумовлених бойовими діями. Перед банками з початку війни постали значні виклики щодо забезпечення стабільної діяльності банківської системи та подальшого їх розвитку. Фінансові установи постали перед фактом потреби управляти власним розвитком в нових умовах. Банкам, незважаючи на ситуацію яка склалася потрібно не втратити та залучати нових клієнтів, проводити фінансові операції та управляти ризиками, щоб продовжити власне існування.

Питанням різного виду діяльності банків присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед науковців слід акцентувати увагу на дослідженнях О. Барановського, А. Мороз, О. Огієнко, М. Савлук та багатьох інших. Метою роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів діяльності банків.

**Результати дослідження.** Оскільки, банк це установа, яка надає фінансові послуги, такі як зберігання грошей, видача кредитів, обмін валют, електронні платіжні послуги, інвестиційні операції та інші фінансові послуги. Користувачами послуг, а від

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

так і клієнтами, виступають фізичні особи, суб'єкти господарювання та інші установи. Тому банки відіграють ключову роль у фінансовій системі, забезпечуючи економіку фінансуванням для підтримки платоспроможності та ліквідності.

Реалізація цілей банків здійснюється через виконання основних системних функцій: емісійної, акумуляційної і посередницької. Акумуляційна функція комерційного банку полягає у мобілізації грошових доходів та заощаджень і перетворенні їх у реально діючий капітал, що становить основу для виконання банком інших функцій.

Посередницька або перерозподільна функція банку полягає в опосередкуванні грошових потоків. Оскільки, банк мобілізуючи вільні кошти одних економічних суб'єктів та передаючи їх іншим, отримує можливість змінювати величину та терміни грошових капіталів і фінансові ризики.

Колектив авторів у підручнику Банківські операції досліджуючи емісійну функцію центрального банку вказують що: «Емісійна функція банку є у створенні банком додаткових платіжних засобів і їх спрямуванні в обіг, збільшуючи пропозицію грошей. Зазначені функції спрямовані на реалізацію найважливіших напрямів функціонування банків» [1].

Разом з тим, комерційний банк здатний запропонувати клієнту різноманітні банківські продукти та послуги. Крім основних, перерахованих вище, найпоширеніші: «...надання кредитів господарюючим суб'єктам та фізичним особам; депозитна діяльність; валютний обмін; діяльність на ринку цінних паперів; зберігання цінностей; розрахунково-касове обслуговування; трастові послуги; фінансове консультування та ін.» [3].

Нині Україна перебуває в режимі війни, що відобразилося на усіх сферах життєдіяльності суспільства, і на банках, зокрема. У таб. 1 представлена інформація про кількість платоспроможних банків.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
**Динаміка платоспроможних банків України**  
**за 2018-2022 рр.**

Станом на 31.12	Кількість банків, штук	Абсолютна зміна, штук		Темп зростання		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.
2018 р.	77	-	-	-	-	-	-
2019 р.	75	-2	-2	0,974	0,974	-2,6	-2,6
2020 р.	73	-4	-2	0,948	0,973	-5,2	-2,7
2021 р.	71	-6	-2	0,922	0,973	-7,8	-2,7
2022 р.	67	-10	-4	0,870	0,944	-13,0	-5,6

Джерело: побудовано за даними [2].

Отже, протягом досліджуваного періоду в Україні відзначається систематичне зменшення кількості банківських установ. З 77 банків у 2018 р. їх кількість зменшилася до 67 у 2022 р., що свідчить про втрату 10 установ за чотири роки. Незважаючи на активні військові дії на великій частині території України банківський сектор демонструє стабільність функціонування. Як показують результати дослідження, у 2022 р. кількість відділень банківських установ по країні зменшилася, але частина банків відновили роботу своїх мереж у звільнених регіонах.

Цей динамічний спад може бути обумовлений різноманітними чинниками, такими як: консолідація банківського сектору, зміни в регулюючій політиці та економічні труднощі, що впливають на фінансову стійкість банків. Такий тренд варто уважно аналізувати, оскільки він може вказувати на важливі зміни в банківській сфері та відображати глибше економічне середовище країни.

Прибутковість, ключовий чинник функціонування. У таб.2 досліджена інформація про динаміку чистого прибутку банків.

Таблиця 2

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

**Динаміка чистого прибутку банків України за 2018- 2022 рр.**

За рік	Чистий прибуток, млрд. грн	Абсолютна зміна, млрд. грн		Темп зростання		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.
2018 р.	22,3	-	-	-	-	-	-
2019 р.	58,4	36,1	36,1	2,619	2,619	161,9	161,9
2020 р.	39,7	17,4	-18,7	1,780	0,680	78,0	-32,0
2021 р.	77,4	55,1	37,7	3,471	1,950	247,1	95,0
2022 р.	24,7	2,4	-52,7	1,108	0,319	10,8	-68,1

Джерело: побудовано за даними [2].

За п'ятирічний період з 2018 по 2022 р. в Україні відбулось значне коливання чистого прибутку платоспроможних банків. Починаючи з 22,3 млрд. грн у 2018 р., чистий прибуток стрімко зріс до 58,4 млрд. грн у 2019 р., що вказує на значний ріст на тлі позитивного економічного контексту. Однак у 2020 р. відбулося різке зменшення до 39,7 млрд. грн, ймовірно, в результаті впливу глобальних економічних труднощів. Прибуток відновив свій ріст у 2021 р. і, досягнувши 77,4 млрд. грн, але у 2022 р. спостерігається різке зниження до 24,7 млрд. грн, що може бути наслідком різних факторів, включаючи економічні труднощі або зміни в банківській стратегії. Ця динаміка свідчить про важливі виклики та нестабільність у фінансовому секторі, які вимагають уважного аналізу та стратегічного управління для забезпечення стійкості банківської системи в майбутньому.

**Висновки.** Результати дослідження вказують на важливу роль банків у фінансовій системі, де вони виконують ключові функції, такі як акумуляція, посередництво та емісія, забезпечуючи ліквідність та фінансові послуги для різних суб'єктів економіки. Зазначено, що банки в Україні виявили стабільність функціонування, навіть у контексті війни, яка відобразилася на всіх сферах суспільства. Проте, важливим аспектом є зниження кількості банків та значне коливання чистого прибутку протягом розглянутого періоду. Це може свідчити про виклики та нестабільність у фінансовому секторі, що вимагає уважного аналізу та покращення стратегічного управління за для

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
забезпечення стійкості банківської системи в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Косова Т.Д., Циганов О.Р. Банківські операції: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 372 с.
2. Котік Б.С., Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 10 (122). С. 213-217.
3. Мороз А.М., Савлук М.І., Пуховкіна М.Ф. Банківські операції: підручник. 3-є вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2008. 608 с.

Іванович О. В., Войтович Т. П.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.  
Львівський національний університет природокористування

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ**

Будь-яке господарство має право вжити різноманітні заходів для покращення свого фінансового стану. А саме: оптимізувати структуру капіталу (збільшити частку власного капіталу, знизити залежність від позикових коштів), підвищити рентабельність (знизити собівартість продукції, збільшити обсяги продажів), ефективно управляти оборотними коштами (прискорити оборотність оборотних коштів, мінімізувати дебіторську та кредиторську заборгованість), знизити ризики - диверсифікувати свою діяльність, використовувати інструменти хеджування.

Піт поняттям «фінансовий стан» слід розуміти сутність динамічного показника, який постійно змінюється. На цій основі вважаємо за необхідне регулярно проводити його аналіз, щоб вчасно реагувати на негативні тенденції та вживати заходів для їх усунення.

На думку відомої дослідниці Базілінської О. Я., значимість фінансового стану господарства залежить від кінцевих результатів його операційної (господарської), фінансової та інвестиційної

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

діяльності [1, с. 126-134]. Сталий (зрівноважений) фінансовий стан, ефективне управління вхідними й вихідними грошовими потоками при функціонуванні господарства результативно відображають процес виконання господарських планів, виробничих завдань та забезпечення потреб виробництва необхідними фінансовими ресурсами [1, с. 136-137].

Досліджуючи останні наукові досягнення вітчизняних науковців у фінансовій сфері, відмітимо, що зустрічалися нам при виконанні кваліфікаційної роботи багато трактувань терміну «фінансовий аналіз». Більшість з них віддзеркалює один і той самий процес у різних аспектах його здійснення та необхідності відображення напрямів дослідження. Учені Ногіна С. та Сірідова Н. дослідження сутності «фінансового аналізу» виклали у наступній редакції - „система знань про методи та організаційні форми його проведення” [2, с. 175], і „процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку, це засоби накопичення, трансформації й використання інформації фінансового характеру” [1, с. 283-285].

Поддєрьогін А. М. схильний вважати досліджуване поняття як „комплексне поняття, що є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів” [5, с. 207; 267].

Широке коло відомих закордонних науковців вважають, що категорію «фінансовий аналіз» необхідно асоціювати із процесом визначення фінансових результатів діяльності господарства в частині напрацювання раціональних управлінських рішень із подальшим аналізом їх імплементації у виробничій діяльності такого господарюючого суб'єкта.

Зі слів Крамаренка Г. О. під «фінансовим станом господарюючого суб'єкта» доцільно розглядати «сукупність фінансових взаємовідносин фінансових ресурсів, а грошових доходів та надходжень, що знаходяться у його розпорядженні та призначаються для виконання фінансових зобов'язань, здійсненню витрат з розширеного відтворення та економічного стимулювання



робітників [3, с. 31-34].

Л. П. Василенко, Л. В. Гут, О. П. Оксеєнко дають чітке й лаконічне визначення фінансовому (мікроекономічному) аналізу. На їх думку «це система аналітичних методів, які використовуються для оцінки фінансового стану підприємства (його платоспроможності, рентабельності, стійкості та інших показників), вивчення ефективності використання економічного потенціалу (аналізується, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей), прийняття управлінських рішень (на основі результатів аналізу керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо покращення діяльності підприємства) [2, с. 42-45]. Вважаємо за доцільне відзначити важливі аспекти цього визначення. По перше, аналіз ґрунтується на загальнодоступній інформації фінансового характеру. Це означає, що для його проведення не потрібна внутрішня інформація, яка не доступна для сторонніх осіб. По-друге, аналіз використовується для оцінки стану та ефективності використання економічного потенціалу фірми. Це робить його цінним інструментом для прийняття управлінських рішень. По-третє, оцінка може використовуватися для прийняття управлінських рішень у відношенні оптимізації діяльності фірми та участі в ній. Це означає, що його можна використовувати як для покращення роботи самого підприємства, так і для прийняття рішень про інвестування в нього.

Фінансовий стан - це важливий показник, який характеризує успішність підприємства. Його необхідно регулярно аналізувати, щоб вчасно реагувати на негативні тенденції.

Багато авторів дають схоже визначення фінансового стану підприємства, тому спробуємо узагальнити сутність у наступній редакції «фінансовий стан підприємства виступає комплексним поняттям, яке відображає взаємодію всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, вплив виробничо-господарських факторів, наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів, результати виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності». Іншими словами, фінансовий стан - це результат того, як підприємство веде свою діяльність. Важливі аспекти цього визначення:

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

- Фінансовий стан описується системою показників, які дають уявлення про те, наскільки добре підприємство управляє своїми фінансами.
- На фінансовий стан впливають багато факторів: - як внутрішні фактори (наприклад, стратегія розвитку підприємства), так і зовнішні (наприклад, економічна ситуація в країні).
- Фінансовий стан - це динамічний показник, позаяк постійно змінюється в залежності від того, як ведеться діяльність підприємства.

Збільшення обсягів виробництва і реалізації високоякісної продукції позитивно впливає на показники фінансового стану, оскільки це призводить до збільшення доходів підприємства.

Фінанси - це індикатор конкурентоспроможності господарства на ринку, бо стійкий фінансовий стан показує, що підприємство може успішно конкурувати на ринку.

Таким чином, вважаємо, що фінансовий стан - це важливий показник, який характеризує успішність підприємства. Його необхідно регулярно аналізувати, щоб вчасно реагувати на негативні тенденції.

Як відомо, існує прямиий зв'язок між результатами господарської (операційної) діяльності господарюючого суб'єкта та фінансовим станом підприємства - чим більшими стають обсяги виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг – спостерігається зростання рівня його дохідності. Переконані, що така залежність пов'язана з тим, що суб'єкт господарювання отримує більше коштів від продажу продукції. Також спостерігається і така закономірність - чим менша собівартість продукції, тим більше прибутку отримує господарство. Така закономірність дає можливість підприємству інвестувати тимчасово вільні кошти в розвиток, погашати кредити та підвищувати свою фінансову стійкість.

Неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією негативно впливають на фінансовий стан підприємства. Така тенденція відображається у зменшенні надходження коштів на рахунки підприємства, а це, в свою чергу, може призвести до затримки виплати заробітної плати, постачальникам, а також до неможливості інвестувати в розвиток; погіршенні платоспроможності підприємства, а не рідко – і до його банкрутства і ін.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Поряд з цим, існує зворотний зв'язок взаємодії - брак коштів може призвести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами (сприяти зупинці виробництва і, як наслідок, спричинити погіршення фінансового стану господарюючого суб'єкта).

На цій основі приходимо до висновку, що фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, забезпечення фінансової стійкості з метою ефективного функціонування суб'єкта господарювання не залежно від організаційно-правової форми господарювання. Систематична оцінка фінансового стану підприємства дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, вчасно виявити проблеми, розробити та впровадити заходи для їх усунення, позаяк це все сприяє підтримці стабільного фінансового стану підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. С. 126-134, 136-137.
2. Василенко Л. П., Гут Л. В., Оксеєнко О. П. Фінанси підприємства у схемах і таблицях: наочн. навч. посіб. К.: Дакор, 2006. С- 42.
3. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. С. 29-37.
4. Ногіна С., Сірідова М. Шляхи вдосконалення формування та розподілу прибутку. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8., Ч. 2. С. 283 – 285.
5. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2000. С. 134, 207, 267.

## **ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ОБ'ЄКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ІЗ ДОСТОВІРНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ**

Фінансова звітність - це основа для аналізу фінансового стану підприємства. Вона виступає сукупністю форм звітності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про зміни в капіталі, звіт про рух грошових коштів, примітки до річної фінансової звітності) і складається за даними фінансового обліку (бухгалтерська інформація про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи, витрати, результати фінансово-господарської діяльності), надає узагальнену інформацію про фінансовий стан, результати діяльності, рух коштів, зміни в капіталі, Формується для зовнішніх і внутрішніх користувачів - інвесторів, кредиторів, аналітиків, керівництва, власників, податкових органів, а також слугує для прийняття ділових рішень: оцінка ризиків, інвестування, кредитування, управління, контроль.

Складання фінансової звітності ґрунтується на:

- Законодавстві: Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", П(С)БО та інші нормативні акти.
- Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку (П(С)БО): П(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", П(С)БО 2 "Баланс", П(С)БО 3 "Звіт про фінансові результати", П(С)БО 4 "Звіт про зміни в капіталі", П(С)БО 5 "Звіт про рух грошових коштів", П(С)БО 6 "Необоротні активи", П(С)БО 7 "Основні засоби", П(С)БО 8 "Нематеріальні активи", П(С)БО 9 "Запаси", П(С)БО 10 "Дебіторська заборгованість", П(С)БО 11 "Зобов'язання", П(С)БО 12 "Фінансові інвестиції", П(С)БО 13 "Дохід", П(С)БО 15 "Витрати", П(С)БО 16 "Витрати", П(С)БО 18 "Оренда", П(С)БО 20 "Будівельні контракти", П(С)БО 21 "Вплив змін валютних курсів", П(С)БО 23 "Розкриття інформації про пов'язані сторони", П(С)БО 28 "Звіт про управління".

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- Методологічних принципах бухгалтерського обліку: об'єктивність, обачність, пріоритет сутності над формою, послідовність, повнота, зрозумілість.

- Даних бухгалтерського обліку: первинні документи, бухгалтерські записи, реєстри бухгалтерського обліку, головна книга.

Фінансова звітність має бути достовірною, прозорою та порівнянною, оскільки є важливим інструментом для аналізу фінансового стану господарюючих суб'єктів.

Ключовим завданням фінансової звітності господарства має бути представлення якомога більш ширшої і достовірної інформації користувачам для прийняття ними ефективних управлінських рішень - неупередженої та об'єктивної інформації про фінансовий стан господарюючого суб'єкта, його кінцеві і поточні результати діяльності, а також рух вхідних й вихідних грошових потоків

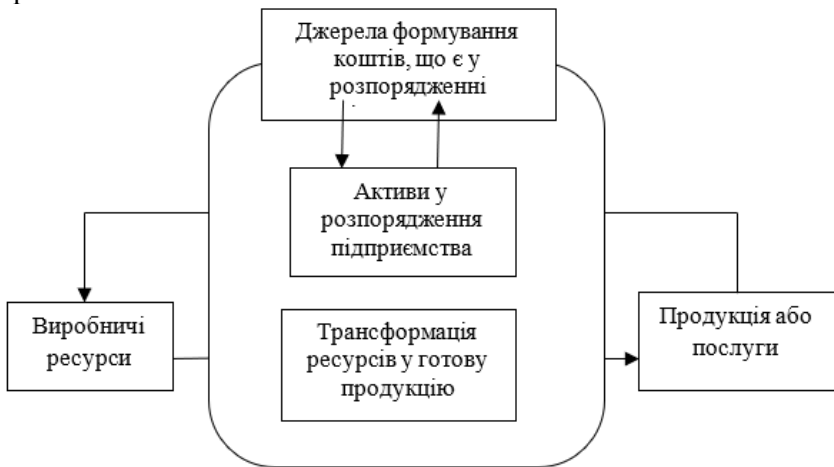


Рис. Концепція діяльності підприємства з позиції формування моделі фінансового стану [1, с. 145; 180; 3, с. 122-126]

На представленому рисунку схематично відображено наукову концепцію дослідження відомого вченого-дослідника Зятковського В. І. визначення сутності категорії «фінансовий стан підприємства». На його думку, передусім, слід розуміти узагальнену структуру джерел фінансування майна підприємства, ступінь використання його активів, що дозволяють йому за умов

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

даної ліквідності та ризику генерувати грошові потоки, достатні для постійного відновлення операційної діяльності на заданому рівні [1, с. 145; 180]. Однак, А. М. Поддєрьогін та Н. П. Шморгун фінансовий стан через призму концепції, відображеної на рис. 1.1, розкривають особливості економічного потенціалу підприємства в розрізі відображення фінансових результатів його діяльності – «комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів» [2, с. 267; 3, с. 118-126].

Задля здійснення глибинного аналізу фінансового стану господарства доцільно використовувати систему критеріїв, що дозволить дати йому комплексну оцінку.

До головних критерії оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта слід віднести:

1. Фінансову стійкість - здатність підприємства генерувати прибуток та капітал, зберігати платоспроможність та кредитоспроможність, а також сприяти самофінансуванню та розвитку.

2. Платоспроможність - можливість розраховуватися за своїми зобов'язаннями вчасно та в повному обсязі, а також достатність оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань.

3. Кредитоспроможність - здатність до отримання кредитів на вигідних умовах й достатність власних коштів та інших фінансових ресурсів для погашення кредитів.

4. Прибутковість – характеризує ефективність роботи підприємства та рівень рентабельності продукції, капіталу, продажів.

5. Оптимальний розподіл прибутку – відображає забезпечення потреб розвитку підприємства та виплату дивідендів акціонерам.

6. Раціональне розміщення коштів – сприяє мінімізації непродуктивних витрат та ефективного використання оборотних коштів.

7. Наявність власних ресурсів - забезпечення безперебійної роботи підприємства та фінансова незалежність від зовнішніх джерел.

8. Ліквідність балансу - здатність підприємства погасити свої

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

зобов'язання за рахунок оборотних активів та відповідність строків погашення зобов'язань та строків трансформації активів у грошові кошти.

Таким чином, приходимо до висновку, що об'єктивний фінансовий стан підприємства впливає на його конкурентоспроможність та перспективи розвитку.

**Список використаних джерел**

1. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств. Тернопіль: Екон. думка, 2016. С. 139-140, 145, 180.
2. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2010. С. 134, 207, 267.
3. Шморгун Н. П. Фінансова звітність як інформаційна база аналізу фінансових ресурсів та шляхи її вдосконалення. *Держава та регіони*. 2018. № 7. С. 118-126.

Констанкевич І.В., Різник Д.Р.  
Науковий керівник: д.е.н., проф. Вавдіюк Н. С.  
Луцький національний технічний університет

**ЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В  
ФІНАНСУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

У 2015 році міжнародне співтовариство прийняло Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року та 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) з поясненнями і деталізацією, встановлюючи 15-річний порядок денний для покращення добробуту людей, підвищення рівня розвитку, захисту планети, сприяти миру та належному управлінню. Прийняття Паризької угоди про зміну клімату (COP21) і Порядку денного сталого розвитку на період до 2030 року надає великий міжнародний імпульс для просування цілей сталого розвитку в закладах освіти та її зосередженості на інтеграції екологічних, економічних і соціальних досліджень та просування інновацій.

Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй (ООН) оголосив 2020 рік початком нового «десятиліття дій», спрямованого на те, щоб надати терміновості та цілеспрямованості зусиллям щодо досягнення ЦСР до 2030 року. Пандемія COVID-19, воєнні дії,

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

економічні, соціальні та екологічні кризи нині загрожують зупинити і навіть знівелювати перспективи прискорення прогресу на шляху до досягнення ЦСР.

Згідно з ЮНЕСКО, «Освіта для сталого розвитку зміцнює здатність спільнот, організацій та країн приймати рішення щодо цілей сталого розвитку. Це допомагатиме процесу управління змінами щодо досягнення безпеки, добробуту, якості життя. Освіта для сталого розвитку та інновації забезпечують розвиток критичного мислення, креативних ідей, розподіленого лідерства, соціальної відповідальності для організації досліджень» [1].

Пандемія COVID-19, воєнні дії, загроза застосування ядерної зброї та ін. порушила освіту понад 90% дітей у світі – це найбільший збій систем освіти в глобальному масштабі в історії. Пандемія виявила великі розбіжності не лише між країнами та освітніми системами з точки зору доступу, якості та відповідності, а й між різними групами учнів усередині країни.

Саміт «Трансформація освіти» (TES) був скликаний Генеральним секретарем Організації Об'єднаних Націй у 2022 році, щоб відповісти на освітню кризу за трьома напрямками: справедливість, якість і відповідність – відсутність інклюзії та рівності, якість і відповідність – що впливає на учнів, а також поновити зобов'язання щодо досягнення Цілі сталого розвитку 4 (ЦСР4) [2].

В основі освітньої кризи лежить глобальний дефіцит фінансування, який шкодить адекватному та справедливому фінансуванню державної освітньої політики в усьому світі та наразі перешкоджає просуванню ЦСР.

Згідно зі Звітом ЮНЕСКО про глобальний моніторинг освіти (GEM) за 2023 рік, між 2023 і 2030 роками середній щорічний дефіцит фінансування становить 97 мільярдів доларів США на рік для країн із низьким і нижчим середнім доходом для досягнення своїх національних цілей ЦСР4 [3].

Відповідно до звіту ЮНЕСКО [1], якщо вимірювати протягом більш тривалого інтервалу часу, середні державні витрати на освіту як частка ВВП зросли на невтійші 0,3% (з 3,9% ВВП у 2005 році до 4,2% у 2021 році).

Крім того, Education Finance Watch (EFW) 2023 [4] повідомляє, що державне фінансування освіти не встигає за потребами відновлення після кризи навчання, яка була посилена закриттям шкіл і збоями,



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

спричиненими пандемією COVID-19, воєнними діями та іншими загрозами і небезпеками. Значні скорочення державних витрат на освіту сприяють подальшому загостренню кризи навчання.

Education Finance Watch 2023 повідомляє, що іноземна допомога на освіту знизилась на 7% з 19,3 мільярда доларів США у 2020 році до 17,8 мільярда доларів США у 2021 році [4] та продовжує знижуватись, що пов'язано з недостатнім економічним зростанням розвинених країн.

Фінансування сталого розвитку є предметом глави 33 Порядку денного на XXI століття та глави X Йоганнесбурзького плану виконання [5]. Рішення щодо фінансування сталого розвитку були прийняті Комісією на її сесіях, а також Генеральною Асамблеєю. Усі рішення мали розділ про фінанси у зв'язку з темами, що розглядалися на цих сесіях. Фінансування розглядається в Порядку денному сталого розвитку на період до 2030 року як частині засобів реалізації відповідно до кожної з ЦСР 1-16 і ЦСР 17.

Як ЦСР можливо досягнути закладам освіти? Встановлено за дослідженнями [1-6], що інтеграція ЦСР в закладах освіти є необхідною та взаємовигідною. Для цього є кілька причин, які найкраще пояснюються на рис. 1.



Рис. 1.1. Досягнення цілей сталого розвитку закладами освіти

Таким чином заклади освіти відіграють ключову роль у досягненні ЦСР, і можуть цілісно інтегрувати їх у свої навчальні програми, а також у наукові дослідження, лідерство, діяльність, управління та залучення.

Оскільки стійкість стає все більш важливою, з'являються стратегії, які допомагають школам і викладачам надихнути учнів зрозуміти, що їхнє навчання та діяльність в громаді сприяють прогресу в досягненні

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

глобальних цілей. Ці підходи роблять цілі сталого розвитку реальними та досяжними, оскільки молодь починає бачити нові ідеї та прогрес у країнах та регіонах світу. Використання стратегій для інтеграції ЦСР у загальношкільний підхід є ключовим напрямком навчання для сталого майбутнього.

### **Список використаних джерел**

1. UNESCO. United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014): International Implementation Scheme. Available online: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001486/148654E.pdf> (дата звернення: 1.12.23 р.)
2. Transforming Education Summit. URL: <https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/transforming-education-summit> (дата звернення: 1.12.23 р.)
3. Technology in education. URL: <https://www.unesco.org/gem-report/en> (дата звернення: 1.12.23 р.)
4. Education Finance Watch (EFW) 2023. URL: <https://www.unesco.org/gem-report/en/publications#education-finance-watch> (дата звернення: 1.12.23 р.)
5. Finance. URL: <https://www.un.org/esa/sustdev/sdissues/finance/finance.htm> (дата звернення: 2.12.23 р.)
6. Ngo, T., Trinh, H. H., Haouas, I., & Ullah, S. Examining the bidirectional nexus between financial development and green growth: International evidence through the roles of human capital and education expenditure. *Resources Policy*, 79. 2022. 102964.

Максимів Л.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ЕВОЛЮЦІЯ РОЛІ ГРОШЕЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

У міру поглиблення ринкової трансформації економіки України помітно зростає роль грошей в її розвитку. Поступово українська гривня перетворилась у справді загальний еквівалент, у “головну діючу особу” на ринку. Кожний, хто має гроші, може вільно купити

будь-який потрібний товар на внутрішньому ринку. Це істотно підвищило заінтересованість економічних суб'єктів у тому, щоб більше заробляти грошей і економніше їх витратити. Стало значно легше капіталізувати гроші, вклавши їх у цінні папери та банківські депозити. Запровадження часткової конвертованості гривні істотно підвищило роль грошей у розвитку зовнішньоекономічних відносин, в інтеграції економіки України у світову економіку. Грошово-кредитна політика зайняла ключове місце в механізмі державного регулювання економіки. Динаміка цін стала відчутно реагувати на регулюючі заходи Національного банку України в грошовій сфері.

Проте ці позитивні зрушення в підвищенні ролі грошей поки що не дали відчутних результатів у розвитку суспільного виробництва, яке близько дев'яти років перебувало у стані хронічної кризи. Це зумовлено передусім уповільненістю, непослідовністю переведення економіки на ринкові засади, надмірним адміністративним втручанням держави в економічне життя, а також слабкістю самого грошового механізму, зокрема банківської системи, високою інфляцією. Тому економічні суб'єкти недостатньо результативно реагують на стимулюючі імпульси, які надходять з боку грошей, не виявляють належної заінтересованості в інвестуванні виробництва, у капіталізації доходів, у розвитку товарно-грошових відносин. Вони нерідко віддають перевагу натуральним формам економічних відносин (бартеру), "тіньовим" методам господарювання, переведенню вільного фінансового капіталу за кордон, конвертації заощаджень в іноземну валюту тощо. Ці процеси істотно стримують позитивний вплив ринкових перетворень та грошей на розвиток економіки.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою не тільки свідчить про величезну роль грошей, а й показує основні напрями успішного використання їх у трансформаційній економіці нашої країни.

По-перше, це максимальне переведення на ринкові засади всіх сфер економічних відносин. Грошова форма повинна реально опосередковувати всі процеси розширеного відтворення, забезпечувати здійснення їх на еквівалентній основі. На принципах еквівалентності, самофінансування, самодостатності повинна ґрунтуватися діяльність не тільки виробничих підприємств, а й економічних суб'єктів сфери науки, освіти, охорони здоров'я тощо.

### **Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

По-друге, переорієнтація цілей економічної, у тому числі грошової, політики із забезпечення інтересів центру на інтереси безпосереднього виробника, окремих колективів, регіонів тощо. Тільки за цієї умови можна буде ефективно використати грошові інструменти для стимулювання суспільного виробництва, а отже і для забезпечення економічних інтересів центру.

По-третє, забезпечення вільної, гарантованої капіталізації грошових доходів усіх суб'єктів економічних відносин усіма методами, сумісними з нашими соціальними пріоритетами. Це сприятиме зростанню інвестицій, згортанню тіньової економіки, зміцненню банківської системи.

По-четверте, оздоровлення грошового обігу, забезпечення високої, сталої вартості грошової одиниці. Без цього неможливо відновити роль грошей у міновому процесі, витіснити бартерні операції з ринку, а отже, забезпечити їх належну роль у розвитку економіки в цілому.

У міру подальшої трансформації економіки України в ринковому напрямку, розвитку банківської системи, формування ринків цінних паперів, кредитного та валютного ринків, оздоровлення державних фінансів і національних грошей, послаблення кризових явищ в економіці роль грошей в економічному житті України неухильно зростатиме.

#### **Список використаних джерел**

1. Євтух О.Т. Інформаційна сутність грошей через призму сучасних фінансів *Фінанси України* 2003. № 7. С. 3-8.
2. Семко Т.В. Руденко М.В. Гроші та кредит у схемах і таблицях. *Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 158 с.

Максимчук М. В.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Куровська Н. О.

Поліський національний університет

### **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТОВ «СВЯТЕЦЬ»**

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Управління грошовими потоками є важливим аспектом фінансової політики будь-якого підприємства. Ефективне управління грошовими потоками визначає фінансову стабільність і стійкість підприємства, стимулює збільшення прибутку, підтримує позитивну фінансову систему та полягає в подальшому розвитку бізнесу в майбутньому. Тому дуже важливо розглядати динаміку руху грошових коштів на підприємстві, планувати доходи, оптимізувати витрати, прогнозувати та розробляти шляхи вдосконалення управління грошовими.

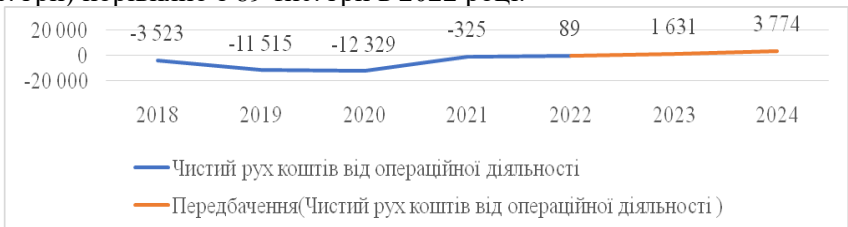
Питання управління грошовими потоками у своїх працях висвітлили такі науковці, як: Панасюк О. В., Мазанович І. С., Романко В. В., Томашевська А. Л., Литвин І. С., Іващенко А.І. та ін.

Метою дослідження є теоретичне та практичне обґрунтування необхідності вдосконалення грошових потоків (англ. «cash-flow») та важливість якісного управління ними на прикладі ТОВ «Святець».

Важливими напрямками оптимізації грошового потоку на підприємстві є облік та аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів [2, с.132]. В процесі дослідження було враховано всі зовнішні та внутрішні фактори, адже досліджуване підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, бобових культур та насіння олійних культур, що напряму залежить від природніх умов та навколишнього середовища.

На основі даних фінансової звітності ТОВ «Святець» за останні 5 років було розроблено та прогнозовано рух грошових коштів від операційної (рис. 1) та фінансової діяльності (рис. 2) на два роки.

За умови якщо позитивна тенденція буде і надалі спостерігатись покращення показників чистого руху від операційної діяльності вже в 2023 році та становитиме 1 631 тис. грн, то є ймовірність покращення чистого грошового потоку від операційної діяльності на 1 542 тис. грн (у 2024 році грошовий потік може становити 3 774 тис. грн) порівняно з 89 тис. грн в 2022 році.



## Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Рис. 1. Прогноз чистого руху грошових коштів від операційної діяльності ТОВ «Святець»

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Святець»

Спостерігається ймовірний збиток від фінансової діяльності вже в 2024 році в розмірі 3 671,05 тис. грн, що є негативно значущим порівняно з найвищим значенням прибутку в 2020 році в розмірі 12 340 тис. грн, (варто зазначити в 2021 році ця цифра пішла на спад та сягнула 325 тис. грн., а у 2022 році – 0 тис. грн).



Рис. 2. Прогноз чистого руху грошових коштів від фінансової діяльності ТОВ «Святець»

Джерело: розроблено на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Святець»

При цьому, протягом останніх п'яти років дані про рух грошових коштів від інвестиційної діяльності відсутні.

Для того, щоб покращити грошові потоки ТОВ «Святець» та фінансову ситуацію на підприємстві необхідно :

- переглянути наявність інвестиційних проектів, оскільки присутня відсутність прибутку від фінансової діяльності в 2022 році, для стабільного та повноцінного функціонування необхідно переглянути додаткові інвестиційні проекти;

- можливо варто залучити інвестора;

- почати планувати нові проекти або приділити увагу вже існуючим (неприбутковим), які сприятимуть зростанню підприємства та приносятимуть додатковий грошовий потік в майбутньому;

- оцінити ефективність управління активами, можливо, підприємству необхідно оптимізувати використання своїх ресурсів.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- збалансувати надходження та витрати від усіх видів діяльностей та провести контроль у плануванні та управлінні витратами (при чистому доході від реалізації готової продукції в 2022 році – 172 697 тис. грн. підприємство має чистого прибутку – 9 418 тис. грн);

- ретельно дослідити ринок, можливо потрібно шукати нові ринки збуту, адже витрати на реалізацію готової продукції є занадто великими (собівартість реалізованої продукції становить 161 808 тис. грн при доході 172 697 тис. грн).

Управління грошовими потоками є важливою ланкою фінансового менеджменту, що охоплює всю систему управління підприємством. Від якості управління грошовими потоками залежить подальший розвиток підприємства та кінцевий результат його фінансово-господарської діяльності [1, с. 56].

Отже, управління грошовими потоками ТОВ «Святець» потребує уваги та можливих заходів щодо зменшення та покращення: оцінки інвестиційних проєктів; розгляду можливості залучення інвесторів; диверсифікація виробництва; оптимізація використання ресурсів та управління активами; розширення вирощування культур. Для забезпечення стабільності та стійкості фінансового стану підприємства рекомендується впровадження комплексних стратегій, орієнтованих на покращення ефективності виробництва, управління ризиками та фінансовими ресурсами. Аналіз та впровадження рекомендацій допоможе забезпечити стабільність бізнесу та його успішний розвиток та відповідно, збільшить прибуток в майбутньому.

### **Список використаних джерел**

1. Литвин І. С.; Іващенко А. І. Шляхи удосконалення системи управління грошовими потоками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. С. 51-56.

2. Панасюк О. В., Мазанович І. С. Удосконалення аналізу грошових потоків підприємства та їх оптимізація в процесі управління. *Прайзовський економічний вісник*. 2020. С. 128-130.

Максимяк Х.П.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.

Львівський національний університет природокористування

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

В умовах розвитку ринкової економіки України та інтеграційних процесів перед державою і суб'єктами господарювання постає низка проблем, пов'язаних із системою оподаткування, зокрема щодо управління процесами в ній. Тому в сучасній науковій літературі дослідження такої категорії як «податковий менеджмент» набуло особливої актуальності.

Податковий менеджмент (ПМ) - це частина загальної системи управління ринковою економікою, тобто частина загального менеджменту в цілому. **Податковий менеджмент** - сукупність прийомів та методів організації податкових відносин з метою забезпечення формування доходної частини бюджету та впливу податків на розвиток виробництва і соціальної сфери.

Державний податковий менеджмент —це система державного регулювання та управління податковою складовою господарської діяльності. До системи включені законодавчі та адміністративні органи. Також поняття об'єднує сукупність норм та правил, які регламентують податкові дії, а також відповідальність за порушення норма податкового кодексу.[2, с.10]

Основними напрямками державного податкового менеджменту є:

- продумування якісно нових концепцій оподаткування, які сприяють розвитку бізнес-середовища, сприяють захисту молодих підприємців та малого бізнесу, не завдають негативного впливу на програми державного соціального захисту і ринкового механізму водночас;
- забезпечення акумулювання та правильного розподілу грошових коштів для виконання плану державного бюджету;
- аналіз та прогнозування можливих об'ємів податкових грошових надходжень у майбутньому на основі аналізу розвитку економіки та існуючих підприємств.



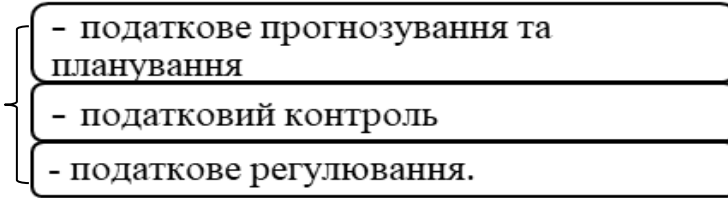


Рис. 1.1 - Основні складові державного податкового менеджменту

Одним із головних чинників, що впливають на ефективність діяльності суб'єктів господарювання, є податкові платежі. Власне система оподаткування значною мірою визначає господарські витрати на всіх стадіях розвитку бізнесу, а іноді і його напрямки. За таких обставин зростає роль податкового менеджменту, зокрема в системі фінансового управління діяльністю суб'єктів господарювання. Водночас часті та численні зміни у податковому законодавстві ускладнюють функціонування механізму оподаткування суб'єктів господарювання в Україні.

Нарахування та сплата податків і зборів є складним трудо- і часомістким процесом й потребує значних коштів на організацію та ведення податкового обліку і відповідної звітності платниками податків. Якісно нові вимоги до підвищення ефективності управління податковими видатками суб'єктів господарювання потребують всебічного осмислення та введення в практику їхнього управління такої підсистеми, як корпоративний податковий менеджмент.

Для оптимізації податкових платежів часто використовують особливості оподаткування в різних країнах, зокрема привабливими є країни (території) з низьким рівнем оподаткування, так звані офшорні зони. Через створення на своїй території таких зон країни можуть забезпечити собі конкурентні переваги на світовому ринку та залучити додаткові іноземні інвестиції. З іншого боку, офшорні зони часто стають тим засобом, за допомогою якого суб'єкти господарювання реалізують напівлегальні, а то й нелегальні схеми мінімізації оподаткування. Як свідчать статистичні дані, найбільше прямих інвестицій з України спрямовується саме в офшорні зони. Враховуючи зарубіжний досвід та інтеграційні процеси в Україні, які передбачають гармонізацію вітчизняного податкового законодавства та національних положень (стандартів)

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів, вважаємо доцільним розвивати національну концепцію взаємозв'язку бухгалтерського обліку та оподаткування в напрямі подальшого зближення для забезпечення єдності та прозорості цих систем обліку, економічної збалансованості інтересів платників податків та держави. Методика розрахунку податкових сум та документальне оформлення податкових відносин в цілому повинні виходити із основ бухгалтерського обліку, а не навпаки, що полегшить облікові процеси вітчизняних суб'єктів господарювання та сприятиме їхньому виходу на міжнародний рівень як конкурентоспроможних ділових одиниць. [3, с.335]

Для оптимізації податкового навантаження суб'єкти господарювання можуть використовувати різні стратегії. Розроблення податкової стратегії починається з появою ідеї про створення бізнесу та складається з декількох взаємопов'язаних етапів, які забезпечують зниження податкових зобов'язань: формування цілей та завдань ведення бізнесу, вибір місця розташування суб'єкта господарювання, вибір режиму оподаткування, формування «податкового поля», формування системи договірних відносин та облікової політики, моделювання ситуації та вибір оптимального варіанта діяльності.

В умовах інтеграції України в європейське економічне середовище зростає потреба у підтримці та розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, яким необхідно підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції. Важливими при такій підтримці є податкові стимули, зокрема інвестиційні податкові кредити, які передбачають звільнення частини прибутку суб'єкта господарювання від оподаткування за умови, що вивільнені кошти використовують на реалізацію інвестиційного проекту, пов'язаного з поліпшенням матеріально-технічної бази.

### **Список використаних джерел**

1. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 15.02.2024).
2. Бечко П. К., Лиса Н. В. Податковий менеджмент: навч. посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2009. 288с.

3. Ткачик Л. П. Особливості функціонування корпоративного податкового менеджменту. Бізнес Інформ. 2013. № 12. С. 333 - 338.

Мякушко Т. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шубенко І. А.

Поліський національний університет

## **ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО СТРАХУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Вступ.** На даний момент в Україні відбувається багато економічних потрясінь, що зумовлені наслідками війни з РФ, у сфері фінансів: значні матеріальні втрати, втрати людського ресурсу через міграцію і військові дії, інфляційні процеси, зниження рівня доходів населення і підприємств, значне зростання дефіциту бюджету держави, нестабільність економічного розвитку. Ці економічні потрясіння мають прямий вплив і на систему пенсійного забезпечення, вона є нестійкою через війну.

Над питаннями вдосконалення системи пенсійного страхування в Україні працює багато науковців, серед них Рудик В. К., Шалієвська Л. І., Шелест О. Л., Шубенко І. А. та інші. Дані науковці вивчають систему пенсійного страхування, визначають її проблеми та ведуть пошук напрямків її вдосконалення. Але поки що кардинальних змін у системі пенсійного забезпечення не відбулося, вона є недосконалою, через дуже низький рівень пенсій, соціально несправедливою, адже громадяни, які виходять на пенсію пізніше мають значно більший розмір пенсій, ніж така сама особа, яка вийшла 5-7 років назад з однаковим страховим стажем та відносно рівним умовами праці. Громадяни, які взагалі не мають страхового стажу виходять на пенсію пізніше, і мають такий самий рівень пенсії, як громадяни, які, більшу частину свого життя практично пропрацювали на мінімальній заробітній праці. Крім того, у наших громадян через цей нюанс не має мотивації офіційно працювати та сплачувати до системи пенсійного страхування внески. Необхідність вивчення питань пенсійного забезпечення під час війни є актуальними і своєчасними.

**Виклад основного матеріалу.** Мета вдосконалення системи пенсійного страхування в Україні полягає в забезпеченні

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

справедливості, стабільності та адаптації залежно до змін у соціально-економічному середовищі, щоб забезпечити достойний рівень життя для пенсіонерів у сучасних реаліях. Досить актуальною в наш час є проблема вдосконалення пенсійної системи, так як дуже часто в різних джерелах інформації ми можемо побачити, що більшість громадян незадоволені поточним станом пенсійного страхування та пенсійного забезпечення. Пенсійне страхування – це гарантована державою система заходів щодо забезпечення громадян у старості, на випадок хвороби, втрати працездатності [2]. Пенсійний фонд України є центральним органом виконавчої влади і одним з найбільших важливих соціальних інститутів, головним завданням якого є акумулювання внесків до системи пенсійного забезпечення та виплата пенсій [3]. З бюджету Пенсійного фонду здійснюються виплати допомог і пенсій громадянам, які мають на це право. Єдина всеохоплююча пенсійна система в Україні сьогодні базується на принципі солідарності поколінь. Працюючі та роботодавці перераховують частину доходів у вигляді єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду України, забезпечуючи виплати нинішнім пенсіонерам і отримуючи право на пенсію в майбутньому. У солідарній системі надаються і соціальні послуги за рахунок коштів Пенсійного фонду.

Бюджет Пенсійного фонду формується за рахунок коштів, що їх перераховують підприємства, установи, організації із фонду оплати праці, та внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування кожного працюючого, а також платників, які обрали спрощену систему оподаткування. Найголовнішим фактором для сучасного рівня пенсійного страхування є підтримка стабільного рівня пенсій, систематична їх виплата, частковий захист їх від інфляційних процесів. Цей захист здійснюється шляхом індексації пенсій. Але не дивлячись на це рівень пенсій залишається низьким, а пенсіонери є особами з низьким рівнем доходів, багато з них не можуть, навіть оплатити, комунальні послуги. Позитивним у сучасних умовах, є безперечно той факт, що за умов війни система пенсійного забезпечення працює, пенсіонери отримують пенсії вчасно, за виключенням окупованих територій.

Одна з особливостей сучасного пенсійного страхування є можливість одержувати додаткову пенсію, але через низький

рівень доходів наших громадян, нерозвинутий фондовий ринок, недовіру до спеціалізованих фінансових установ, які займаються недержавним пенсійним страхуванням, такою можливістю скористалася досить невисока кількість громадян. Тому рівень недержавного пенсійного страхування можна вважати знаходитися на початковому етапі свого становлення.

Отримання обов'язкової пенсії гарантується державою, а її виплати регулює законодавство України. Недержавна пенсія існує в різних варіантах і виплачується згідно з договором із страховою компанією або недержавним пенсійним фондом. Ця властивість робить кардинальний вплив на систему управління пенсійним страхуванням. Але для громадян це може додати деяких ризиків, пов'язаних з отриманням недержавної пенсії, на що наголошують науковці [4].

Система недержавного пенсійного забезпечення - це складова частина системи накопичувального пенсійного забезпечення, яка ґрунтується на засадах добровільної участі фізичних та юридичних осіб, крім випадків, передбачених законами, у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання учасниками недержавного пенсійного забезпечення додаткових до загальнообов'язкового державного пенсійного страхування пенсійних виплат [1]. Будемо мати надію, що після завершення війни уряд повернеться до формування нової системи пенсійного страхування, яка буде багаторівневою, щоб забезпечити диференційованість різних джерел пенсії, Пенсійний фонд України через економічне зростання буде наповнюватися внесками, а зростання доходів населення спричинить бажання формувати пенсію на рівні недержавного пенсійного забезпечення.

**Висновки:** Ефективне функціонування пенсійного забезпечення – стратегічно важливе завдання для держави та зміцнення її економічної безпеки [6]. Реформування державної солідарної системи дає можливість перейти від пенсійного забезпечення до пенсійного страхування, що стимулює зусилля кожної людини до накопичення власних пенсійних коштів упродовж всієї трудової діяльності. Такі засади функціонування нового принципу забезпечення старості працюючих закладено і впроваджуються Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [5]. Завдяки реформуванню вдасться досягти помітних позитивних результатів у майбутньому: забезпечити

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

справедливу систему розподілу пенсійних коштів; створити для людей можливість накопичувати пенсії з огляду на власні доходи; стабілізувати пенсійну систему; гарантувати стовідсоткову виплату пенсій зараз і в майбутньому; підвищити престижність роботи працівників бюджетної сфери.

#### **Список використаних джерел**

1. Міністерство юстиції України: веб-сайт. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_4816](https://minjust.gov.ua/m/str_4816) (дата звернення: 28.02.2024).
2. Пенсійне страхування та пенсійне забезпечення: веб-сайт. URL: [https://studies.in.ua/soc\\_zabezp/1558-pensyne-strahuvannya-ta-pensyne-zabezpechennya-zagalna-harakteristika.html](https://studies.in.ua/soc_zabezp/1558-pensyne-strahuvannya-ta-pensyne-zabezpechennya-zagalna-harakteristika.html) (дата звернення: 19.02.2024).
3. Пенсійний фонд України: веб-сайт. URL: <https://www.pfu.gov.ua/pro-pfu/polozhennya-pro-fond/> (дата звернення: 28.02.2024).
4. Забуранна Л. В., Шубенко І.А., Годнюк І.В. Реальні та гіпотетичні ризики майбутнього накопичувального рівня пенсійного страхування в Україні. Наукові горизонти. 2020. № 8 (93). С. 11-20.
5. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». від 09.07.2003 № 1058-IV.
6. Шалієвська Л. І. Пенсійне забезпечення в системі економічної безпеки держави: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. С. 196.

Олексин Б.Л.  
Науковий керівник: викладач економічних дисциплін  
Придюк О.М.  
ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж ЛНУП»

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

Ера розвитку ІТ-технологій, пандемія та повномасштабне вторгнення росії призвели до того, що бухгалтерський облік має враховувати вимоги сучасності. Розвиток цифрової економіки

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

передбачає максимальну автоматизацію бізнес – процесів, що дає можливість суб'єкту господарювання у реальному часі проводити аналіз бізнес- процесів, візуалізацію даних і об'єктивно обґрунтовувати можливі управлінські рішення поточного та стратегічного характеру орієнтованих на забезпечення безперервної та ефективної діяльності.

Розвиток цифрової економіки відбувається стрімко зокрема у фінансовій сфері. Наразі існує можливість доступу та управління фінансами незалежно від свого місцеперебування. Цифрова економіка – це економічна система, складовими якої є інформаційні системи, інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, завдяки взаємодії яких відбувається інтеграція реальних господарських процесів (постачання, виробництво, збут) у віртуальний простір [1, с. 17]

Систематизувати обліково-економічну інформацію, проаналізувати її та дослідити ефективність підприємницької діяльності завжди було досить складно і трудомістко. Сучасна цифрова система бухгалтерського обліку спроможна надавати в режимі реального часу повну інформацію щодо наявності і руху активів та зобов'язань суб'єкта підприємництва, яку можуть відстежувати члени управлінського апарату підприємства. Завдяки єдиній платформі, яка інтегрується з іншими об'єктами бізнесу, співробітники можуть автоматично збирати та узгоджувати дані, не витрачаючи часу на введення чи оновлення інформації в ручному режимі.

Серед розмаїття ІТ-технологій першочергове місце належить програмному забезпеченню та надійній автоматизованій системі, які дають точні та неупереджені результати. Природа цифрових систем бухгалтерського обліку характеризується беззаперечним доступом до бази даних, завдяки використанню інтегрованих систем, звітності в реальному часі. [2, с. 55]

Однак поряд з позитивними моментами розвитку обліку в цифровій інтеграції виникають негативні ситуації. З влучанням російських ракет в нашу енергосистему виникали перебої в енергомережі, що обмежувало в певних моментах доступ до фінансової діяльності, також відбувається поширення кіберзлочинності через збільшення інформаційних систем, які використовують персональні дані.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

**Список використаних джерел**

1.Голянчук Н. В., Голянчук С. Є. «Цифрова економіка» у визначеннях науковців та практиків. Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством»: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 25-26 черв. 2021 р.). С. 14–18.

2. Оляднічук Н.В., Підлубна О.Д. «Цифровізація обліку: вимоги сьогодення»:матеріали II Міжнародна наукова конференції.( Рига, Латвійська Республіка, 22 -23 вересня, 2023).С.53-56.

Паньків В.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Андрушко Р.П.

Львівський національний університет природокористування

**МОЖЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО  
ДОКУМЕНТООБІГУ ДЛЯ ПРИЙНЯТЯ ЕФЕКТИВНИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Завдяки швидкому розвитку технологій і цифрової трансформації, електронний документообіг надає організаціям й підприємствам широкі можливості для підвищення продуктивності, оптимізації процесів та забезпечення точності в обробці інформації. В цьому контексті розглядаються можливості, які відкриваються перед керівниками та управлінцями завдяки використанню електронного документообігу.

З розвитком цифрових інструментів стає можливим не лише швидше обробляти документи, а й забезпечувати їх безпеку та ефективний контроль. У цьому контексті актуальним стає дослідження можливостей сучасного електронного документообігу для прийняття ефективних управлінських рішень, що є ключовим фактором успішності підприємств і організацій.

Електронний документообіг (ЕДО) - це обмін інформацією, документами та даними між організаціями за допомогою електронних засобів зберігання, передачі та обробки даних.

Іншими словами, електронний документообіг (обіг електронних документів) – це сукупність процесів створення, оброблення, редагування, відправлення, передавання, одержання, зберігання,



використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [1].

Нижче розглянемо деякі з ефективних рішень, які можуть бути прийняті завдяки цим можливостям:

1. Покращення швидкості та ефективності робочих процесів

Системи електронного документообігу дозволяють автоматизувати процес затвердження документів. Керівники можуть швидко переглядати, підписувати та надсилати документи, що сприяє швидкому руху інформації та пришвидшує процеси прийняття рішень.

Інтегровані системи можуть надавати звіти та аналітику про час, необхідний для обробки документів. Керівництво може виявляти точки перешкод у процесах та вживати заходів для їх вирішення.

2. Підвищення точності та надійності інформації. Використання електронних підписів дозволяє перевіряти автентичність документів та уникати фальсифікації. Це підвищує надійність інформації, яка використовується для управлінських рішень.

Системи електронного документообігу можуть автоматично інтегруватись з іншими програмними продуктами, такими як ERP або CRM системи. Це дозволяє отримувати актуальні дані без необхідності ручного введення, що зменшує ризик помилок.

3. Покращення комунікації та співпраці. Завдяки електронному документообігу, можна одночасно працювати над одним документом, спільно вносячи зміни та коментарі. Це покращує комунікацію та співпрацю між відділами та працівниками. Сучасні системи дозволяють створювати інтерактивні форми та опитування для збору відгуків та думок персоналу. Це дозволяє керівництву збирати швидкі та точні дані для прийняття управлінських рішень.

4. Збільшення ефективності витрат. Використання електронного формату документів дозволяє зменшити витрати на папір, друк та зберігання. Зберігання документів в електронному вигляді дозволяє оптимізувати використання простору та ресурсів організації.

5. Покращення аналітики та стратегічне планування. Електронний документообіг дозволяє збирати дані про рух документів, часи затвердження, обсяги документів тощо. Ці дані можуть бути використані для аналізу ефективності процесів та прийняття стратегічних рішень. З використанням аналітики,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

керівництво може проводити прогнозування та планування на основі актуальних даних, що покращує стратегічне управління організацією.

Отже, сучасний електронний документообіг відкриває широкі можливості для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволяє керівництву оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та реагувати на зміни в навколишньому середовищі організації.

Важливо відзначити, що разом із всіма перевагами сучасного електронного документообігу прийдуть і свої виклики та проблеми. Наприклад, можливий несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, некваліфіковані дії користувачів, технічні несправності та віруси, які можуть завдати шкоди системі.

Ці ризики підкреслюють важливість ретельного планування та впровадження електронного документообігу в організації. Необхідно враховувати не лише технічні аспекти, але й відповідність стандартам безпеки даних, контроль доступу до інформації, а також проведення регулярних оновлень та аудитів безпеки.

У умовах сьогодення перехід із паперового документообігу на електронний - процес поступовий і починається він з вольового рішення керівництва. І час цього переходу залежить від масштабу та особливостей бізнес-структури.

На нашу думку основними перевагами електронного документообігу є: (рис. 1).



Рис. 1. Переваги електронного документообігу.

Електронний документообіг стосується не лише підприємств, а й органів державної влади. Загальні питання електронного документообігу на підприємствах регулюються низкою законодавчих актів. Так у ст. 7 Закону №851 визначено, що копією електронного документа є візуальне подання електронного документа на папері, яке засвідчене в порядку, встановленому законодавством [2]. У статті 9 п.6 Закону України №996 [3] зазначено, що підприємство зобов'язане виготовити копії документів за свій рахунок.

При цьому під електронним документом розуміють документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа:

- Назва документа;
- Дата складання;
- Назва підприємства, зміст й обсяг господарської операції;
- Особистий підпис.

Електронний документ завершується накладанням цифрового підпису, який є обов'язковим реквізитом і використовується фізичними та юридичними особами - суб'єктами електронного документообігу для ідентифікації підпису та підтвердження цілісності даних в електронній формі.

Слід зазначити, що Закон України «Про електронний цифровий підпис» № 852 втратив чинність, а з 07.11.2018 р. діє Закон України «Про електронні довірчі послуги» (далі – Закон №2155). Одним з

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

найважливіших положень Закону № 2155 є взаємне визнання українських та іноземних сертифікатів відкритих ключів та електронних підписів [4]. Даний Закон запровадив такі механізми:

- електронна ідентифікація;
- електронний підпис;
- електронна печатка;
- електронна позначка часу;
- реєстрована електронна доставка, тощо.

Згідно з ч.2 ст. 22 Закону № 2155 ідентифікація фізичної особи, яка звернулася за отриманням послуги формування кваліфікованого сертифіката відкритого ключа, здійснюється за умови її особистої присутності за паспортом громадянина України або за іншими документами, які унеможливають виникнення будь-яких сумнівів щодо особи, відповідно до законодавства.

Звичайно, електронний документообіг має свої недоліки:

1. Якщо система електронного документообігу відмовить або стане недоступною через технічні проблеми або віруси, це може призвести до перебоїв у роботі та втрати даних.

2. Впровадження нової системи електронного документообігу може вимагати часу та ресурсів для навчання персоналу, особливо якщо вони не мають попереднього досвіду в роботі з такими системами.

3. Якщо не приділяти достатньо уваги заходам безпеки, існує ризик несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації через витік даних або хакерські атаки.

4. Впровадження та підтримка системи електронного документообігу може бути витратною, особливо для невеликих підприємств або організацій з обмеженими бюджетами.

5. У випадку виникнення технічних проблем або збоїв, можлива втрата доступу до даних, що може призвести до збитків для організації.

Зважаючи на всі недоліки та переваги, керівний склад підприємств повинен здійснювати ретельний аналіз та вирішувати чи відповідає впровадження електронного документообігу їх потребам та цілям.

Сучасні системи документообігу повинні інтегруватися з обліковими системами користувачів та надавати можливість завантаження чи створення документів у різних електронних

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
форматах. Для організації внутрішнього електронного документообігу підприємству вистачає придбати відповідне програмне забезпечення для генерації електронних підписів.

### Список використаних джерел

1. Денисенко О. Електронний документообіг: від створення до зберігання документів підприємства, 2019. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3776robotazelektronnimidokumentami>.

2. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003р. N 851-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>.

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність. Закон України №2164-VIII зі змінами, внесеними 05 жовтня 2017 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>.

4. Про електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 р. №2155-VIII. <http://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>.

Парубочий М.Я.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет природокористування

## БЛОКЧЕЙН ЯК СКЛАДОВА ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН

Технологічні інновації часто вважаються основним рушієм довгострокового економічного зростання, і темпи інновацій, мабуть, ніколи не були такими швидкими. Тому не дивно, що все більше експертів з питань розвитку зосереджують свої зусилля на дослідженні того, як нові цифрові технології можна використовувати для зменшення бідності та покращення життя звичайних людей.

Ідея про те, що інновації можуть допомогти не тільки зменшити бідність за низьких витрат, але й покращити функціонування державного та приватного секторів, є досить привабливою, особливо у світі, де бюджети агенцій з допомоги розвитку відчувають зростаючий тиск.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Еволюція мобільних грошей є прикладом того, як швидко впровадження нової технології (або, точніше, нової комбінації існуючих технологій) може покращити економічні результати для найбідніших верств населення світу. Перші проекти із використання мобільних телефонів як платформи для фінансових послуг було застосовано у 2001 році, що допомогло спільноті розробників повністю зрозуміти потенціал технології подолання бідності. З того часу кількість експертів, донорів і політиків, які працюють над цифровою фінансовою доступністю, швидко зростає, як і кількість ініціатив. Сьогодні мобільні грошові послуги пропонуються в 92 країнах і підтримують понад 174 мільйони активних облікових записів, і з'являється все більше доказів того, що ці послуги можуть допомогти подолати бідність.

За своєю суттю блокчейн – це структура даних, у якій кожна зміна даних погоджується учасниками мережі. Після того, як модифікація даних була погоджена, вона об'єднується в «блок» з іншими змінами, які відбулися протягом того самого короткого періоду часу. Потім цей блок додається до ланцюжка попередньо узгоджених блоків, створюючи повний запис усіх змін даних, які коли-небудь мали місце. Криптографія використовується, щоб гарантувати, що попередньо перевірені модифікації даних є безпечними від підробки будь-яким учасником або меншістю учасників, і що жодні нові модифікації не можуть бути зроблені без виявлення. Як наслідок, учасники можуть довіряти даним, які зберігаються в блокчейні, не знаючи чи довіряючи один одному, і не покладаючись на центральний орган, як-от банк, компанія кредитних карток чи уряд. З цієї причини технологію блокчейн називають «машиною довіри» [1].

Прихильники блокчейну стверджують, що технологія значно розширить можливості для економічного обміну та співпраці, зменшивши необхідність покладатися на посередників і пов'язані з ними тертя. Технологія явно приваблива для сектору розвитку, де довіра – як між окремими особами, так і в установах – розглядається як важливий попередник зростання. З такими великими обіцянками приходиться великий ентузіазм, і ажіотаж навколо технології блокчейн продовжує зростати. Хоча це хвилювання зрозуміло, воно також створює ризик того, що організації-розробники сприймуть технологію та почнуть

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

покладатися на неї, перш, ніж вони її повністю зрозуміють, що викликає занепокоєння щодо безпеки даних і потенційних фінансових втрат. Також існує ймовірність того, що програми на основі блокчейну просто не виправдають ажіотажу.

Вартість і неефективність здійснення міжнародних платежів через певні коридори є перешкодою для економічного розвитку. Незалежно від того, чи це бізнес, який інвестує в країну, що розвивається, емігрант, який надсилає гроші додому, чи організація допомоги, яка фінансує проект за кордоном, переміщення ресурсів із багатих країн у бідніші зрештою вимагає пересилання грошей через кордони. Але, проведення цих операцій через офіційну фінансову систему може спричинити значні витрати та затримки.

Транскордонні платежі неефективні, оскільки немає єдиної глобальної платіжної інфраструктури, через яку вони могли б переміщатися. Натомість міжнародні платежі повинні проходити через низку двосторонніх банківських кореспондентських відносин, у яких банки мають рахунки в інших банках інших країн. Кількість таких відносин, які банк готовий підтримувати, обмежена вартістю фінансування цих рахунків, а також ризиком проведення фінансових операцій з банками, які не мають жорсткого контролю для запобігання незаконним транзакціям.

Одним із наслідків фрагментованої глобальної платіжної системи є висока вартість грошових переказів, які є надзвичайно важливим джерелом фінансування розвитку. Середня світова вартість переказу вартістю 200 доларів США становить 7,4 відсотка, але вона сильно відрізняється в різних коридорах: наприклад, середня вартість переказу в розмірі 200 доларів США з розвинутої країни до Південної Азії становить 5,4 відсотка, тоді як вартість переказу такої самої вартості в країни на південь від Сахари у Африці становить 9,8 відсотка. Після помірного падіння протягом першої половини цього десятиліття ці збори залишаються майже незмінними протягом останніх двох років і залишаються майже на 4,5 відсоткових пунктів вищими за цільові 3 відсотки Цілей сталого розвитку, незважаючи на узгоджені зусилля міжнародної спільноти політиків щоб знизити ціни [2].

Останніми роками, кілька стартапів розробляють способи використання технології блокчейн для зниження вартості міжнародних платежів. Деякі зосереджуються на роздрібних грошових переказах, тоді як інші зосереджуються на платежах між

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

компаніями. Їхні підходи поділяються на три великі категорії: ті, які використовують віртуальні валюти як міст; ті, що запроваджують розподілені реєстри між банками; і підхід «конектора», який спрямований на підвищення сумісності існуючих приватних реєстрів банків.

**Список використаних джерел**

1. The Trust Machine. The Economist. 2015. URL: <https://www.economist.com/news/leaders/21677198-technology-behind-bitcoincould-transform-how-economy-works-trust-machine>.
2. World Bank Group. 2017. “Identification for Development (ID4D) Making Everyone Count.”. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/-332831455818663406/WorldBankBrochure-ID4D-021616.pdf>.

Руська А.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Марків Г.В.

Львівський національний університет природокористування

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ  
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах, коли цифрові технології швидко розвиваються і перетворюють усі аспекти бізнесу, фінансовий аналіз також зазнає змін. Традиційні методи аналізу вже не завжди вистачають для повного розуміння складності сучасного фінансового середовища. У цьому контексті виникає потреба в інноваційних підходах до фінансового аналізу, які враховують нові можливості, що надають цифрові технології.

Цифрова економіка відкриває нові горизонти для аналізу фінансової діяльності компаній. Вона дозволяє збирати та обробляти великі обсяги даних, використовувати штучний інтелект для аналізу цих даних, а також впроваджувати інші передові технології для отримання більш точних та передбачуваних результатів.

У наш час інноваційні підходи до фінансового аналізу стають ключовим інструментом для бізнесу, який прагне залишатися конкурентоспроможним в умовах швидко змінюючогося ринкового



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

середовища. Отже, дослідження та впровадження цих підходів стають актуальним завданням для фінансових аналітиків та менеджерів, спрямованим на підвищення ефективності та точності фінансових прогнозів і рішень.

Усі технології можуть принести користь як споживачам, так і компаніям, забезпечуючи більший доступ до фінансових послуг, пропонуючи більший вибір та підвищуючи ефективність операцій. Вони також можуть сприяти знищенню національних бар'єрів і стимулюванню конкуренції в таких сферах, як:

- онлайн-банкінг, послуги онлайн-платежів та переказів;
- однорангове (P2P) кредитування;
- персональні інвестиційні консультації та послуги.

У контексті стратегії цифрових фінансів для Європи, заходи щодо цифрових фінансів 2020 року триватимуть, щоб наблизити запропоновані дії до громадян. Якщо говорити про законодавчі пропозиції, можна виділити деякі з них

1. Законодавчі пропозиції щодо криптоактивів для використання можливостей, що пропонуються криптоактивами, одночасно зменшуючи ризики для інвесторів та фінансову стабільність. Комісія пропонує організувати рух криптоактивів таким чином, щоб зберегти фінансову стабільність та захистити інвесторів. Комісія розрізняє ті криптоактиви, які вже регулюються законодавством ЄС, та інші криптоактиви. Перші залишатимуться підпорядкованими чинному законодавству, але Комісія пропонує пілотний режим для ринкових інфраструктур, які хочуть спробувати торгувати та здійснювати розрахунки з фінансовими інструментами у формі криптоактивів. Це має дати можливість учасникам ринку та регуляторним органам отримати досвід використання електронних бірж, які будуть торгувати або записувати акції чи облигації в цифрову книгу.

2. Законодавча пропозиція щодо нормативної бази ЄС щодо цифрової операційної стійкості – запобігання та пом'якшення кіберзагроз. Постійно зростаюча залежність фінансового сектора від програмного забезпечення та цифрових процесів означає, що ризики інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) притаманні фінансам. Тому Комісія гарантує, що вони можуть протистояти всім видам збоїв і загроз, пов'язаних з ІКТ. Банки, фондові біржі, розрахункові палати, а також фінансові технології повинні дотримуватися суворих стандартів для

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

запобігання та обмеження впливу інцидентів, пов'язаних із ІКТ. Комісія також встановлює систему нагляду за

постачальниками послуг (наприклад, Big Techs), які забезпечують фінансові установи хмарними сервісами

Умови цифрової економіки відкривають широкі можливості для інновацій у фінансовому аналізі. Ось деякі з найбільш перспективних підходів:

1. використання big data і аналітики: за допомогою великих обсягів даних та аналітики можна отримати більш повний образ фінансового стану компанії. Аналізуючи не лише традиційні фінансові показники, але й дані з різних джерел (соціальні мережі, веб-сайти, транзакційні дані тощо), можна зробити більш точні та передбачувані висновки.

2. штучний інтелект і машинне навчання: алгоритми машинного навчання можуть допомогти автоматизувати процес аналізу фінансових даних, виявляти тенденції та ризики, а також робити прогнози. Наприклад, системи з аналізу тексту можуть автоматично аналізувати новини та звіти компаній для виявлення факторів, що можуть вплинути на їх фінансову діяльність.

3. блокчейн технології для підтвердження фінансової звітності: використання блокчейну може забезпечити більшу прозорість та достовірність фінансової звітності, оскільки він дозволяє створювати недільну та незмінну базу даних транзакцій.

4. фінтех рішення для фінансового аналізу: нові фінтех компанії надають інструменти для автоматизації та полегшення фінансового аналізу. Наприклад, рішення з автоматичного збору даних, розрахунку показників та візуалізації результатів можуть значно полегшити роботу фінансових аналітиків.

5. цифрові фінансові платформи: вони дозволяють компаніям збирати, аналізувати та обмінюватися фінансовою інформацією в реальному часі, що сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень.

Ці інноваційні підходи використовують потужності цифрових технологій для покращення якості та ефективності фінансового аналізу, що дозволяє компаніям краще розуміти своє фінансове становище та приймати більш обґрунтовані рішення.

У висновку, можна зазначити, що інноваційні підходи до фінансового аналізу в умовах цифрової економіки відіграють

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

ключову роль у вдосконаленні процесів аналізу фінансової діяльності підприємств. Завдяки використанню великих обсягів даних, штучного інтелекту, блокчейн технологій та інших цифрових інструментів можна забезпечити більш точні, ефективні та передбачувані результати.

Таким чином, інноваційні підходи до фінансового аналізу в умовах цифрової економіки є необхідним елементом стратегії керування фінансами, який сприяє досягненню успіху та стійкості підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Сало Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Грицина О.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ФІНАНSOVA ІНКЛЮЗІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Фінансова інклюзія – це доступність та використання фінансових продуктів та послуг усіма верствами населення, незалежно від доходу, віку, місця проживання чи інших факторів. Під фінансовою інклюзією (доступністю) розуміють повноцінний доступ до базового набору фінансових послуг всього населення країни, малого та середнього бізнесу. У сучасній економічній літературі доступність до фінансових послуг розглядається як стимул для економічного зростання і скорочення нерівності доходів населення. OECD/INFE визначає фінансову інклюзію як процес просування доступного, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектру фінансових продуктів і послуг, поширення їх використання у суспільстві через впровадження існуючих та інноваційних підходів включно з фінансовою обізнаністю. Фінансова інклюзія сприяє економічному зростанню держави, зниженню бідності та встановленню соціальної справедливості і загалом гарантує фінансову стабільність. Національний банк України визначив фінансову інклюзію однією із стратегічних цілей у розвитку незалежної держави.

За даними Світового банку, понад 100 країн світу мають розроблену національну стратегію з фінансової інклюзії. В Україні започатковано та активно впроваджується Проект "Фінансова

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

інклюдія в Україні", який являє собою п'ятирічну ініціативу, що розпочалася в 2020 році і має на меті підвищення доступності та використання фінансових продуктів і послуг, підвищення фінансової грамотності населення, підтримку розвитку політики та регулювання у сфері фінансової інклюдії. Проект фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Основними досягненнями Проекту в Україні є розробка та впровадження Національної стратегії фінансової інклюдії, збільшення доступності фінансових продуктів та послуг, особливо в сільській місцевості, підвищення рівня фінансової грамотності населення. Очікується, що Проект збільшить рівень фінансової інклюдії в Україні, стимулюватиме економічне зростання та знизить рівень бідності. Загальний бюджет Проекту "Фінансова інклюдія в Україні" становить 30 млн. дол. США. Бюджет Проекту розподілено таким чином: 20 млн. дол. США на грантову програму для підтримки проектів, що сприяють розвитку фінансової інклюдії в Україні; 5 млн. дол. США на технічну допомогу уряду України та іншим партнерам; 5 млн. дол. США на інформаційно-просвітницьку кампанію з підвищення фінансової грамотності населення. Очікується, що завдяки реалізації проекту "Фінансова інклюдія в Україні" рівень фінансової інклюдії в країні значно зросте, що стимулюватиме економічне зростання, знизить рівень бідності та покращить добробут населення.

Рівень фінансової інклюдії в Україні за останні роки зростає, але все ще відстає від показників розвинених країн. За даними Світового банку близько 70% дорослих в Україні мають банківський рахунок, близько 60% дорослих в Україні користуються онлайн-банкінгом, близько 40% дорослих в Україні мають кредитні картки. Однак, існують певні проблеми, які стримують розвиток фінансової інклюдії в Україні, а саме нестабільність економіки; низький рівень довіри до фінансових інститутів; недоступність фінансових продуктів та послуг в сільській місцевості; низький рівень фінансової грамотності населення. Для подолання цих проблем розроблена Національна стратегія фінансової інклюдії; реалізуються проекти з фінансової грамотності та впроваджуються регуляторні заходи, спрямовані на підвищення доступності та безпеки фінансових продуктів та послуг. Незважаючи на певні проблеми, Україна має значний

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

потенціал для підвищення рівня фінансової інклюзії. Для підвищення рівня фінансової інклюзії в Україні доцільним є розширення мережі банківських відділень та банкоматів, особливо в сільській місцевості; розвиток мобільних фінансових послуг; створення доступних та зрозумілих фінансових продуктів для людей з низьким доходом; заохочення використання електронних платежів; підвищення фінансової грамотності населення за допомогою інформаційних кампаній, освітніх програм та інших заходів.

Загалом фінансова інклюзія є важливим фактором економічного зростання, зниження бідності та соціальної справедливості. Україна має значний потенціал для підвищення рівня фінансової інклюзії. Вцілому підвищення рівня фінансової інклюзії – це шлях до кращого життя для всіх людей.

### **Список використаних джерел**

1. Ануфрієва К.В., Шкляр А.І. Фінансова інклюзія як чинник соціоекономічного розвитку. Український соціум. 2019, № 3 (70). С. 59-77. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/59\\_77\\_No370\\_2019\\_ukr.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/59_77_No370_2019_ukr.pdf)
2. Грубер К. В. Доступ населення до фінансових послуг як складова фінансової інклюзії: еволюція та оцінка у вітчизняних реаліях // Збірник наукових праць. Історія нар. господарства та економічної думки України / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2020. № 53. С. 407-
3. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року. Національний банк України // Міністерство фінансів України: [Веб-сайт]. Київ, 2021. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija\\_financovogo\\_sectoru\\_ua.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf)
4. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою // Хвиля: [Веб-сайт]. Київ, 2021. URL: <https://hvylya.net/analytics/economics/ukraine-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoj.html>

## **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Європейський вектор розвитку України потребує концентрації уваги до функціонування місцевого самоврядування, а відтак і до територіальних громад. Звісно, що під час воєнного стану, розв'язання зазначених проблем набуває особливої гостроти та потребує пошуку оптимальних варіантів фінансування потреб громад, зважаючи на реалії сьогодення. Це стосується насамперед тилкових регіонів в яких здійснюються соціально-економічні процеси, сплачуються податки та обов'язкові платежі, створюється валовий внутрішній продукт, виконуються соціальні зобов'язання, створюється підґрунтя для майбутньої перемоги.

Базовим елементом місцевого самоврядування виступають територіальні громади, яким властиві певні ознаки, а саме: «1) спільна територія існування (територіальна ознака), простір, в межах якого жителі територіальної громади можуть вирішувати питання місцевого значення; 2) наявність населення, яке проживає на визначеній території (інтегрована ознака); 3) існування колективної свідомості та спільних інтересів місцевих жителів (інтелектуальна ознака); 4) спільна комунальна власність, якою територіальна громада може користуватися та розпоряджатися у власних інтересах (майнова ознака)» [3, с. 211].

Для реалізації повноважень місцевого самоврядування необхідні фінансові ресурси. Держава визначає перелік доходів територіальних громад. Серед них найвагомішу частину становлять місцеві податки та збори. Перелік обов'язкових платежів постійно змінюється в залежності від обраної бюджетної політики. З одного боку, це можна розглядати як природний процес, але, з іншого – територіальні громади не мають стабільних джерел доходів. Унаслідок скасування одних місцевих податків і запровадження інших деякі територіальні громади з дотаційних перетворюються на профіцитні, а інші – навпаки.

Місцеві фінанси призначені для формування територіальних

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

бюджетів з метою регулювання господарської діяльності, її структури, проведення соціальних програм в інтересах населення території конкретного місцевого самоврядування. Розвиток територіальних громад потребує всебічного ресурсного забезпечення, насамперед фінансового, адже йдеться про надання фінансової дієздатності завдяки залученню інструментів, важелів та засобів впливу на фінансовий стан територіальної громади ефективного функціонування всіх сфер її життєдіяльності [1].

Важливу частину фінансування територіальних громад займають, безумовно, міжбюджетні трансферти з бюджетної системи України, що надаються у формі дотацій, субсидій, субвенцій та інших. На жаль, часто саме прагнення отримати якомога більше міжбюджетних трансфертів перешкоджає стовідсотковому використанню внутрішніх резервів і механізмів фінансування місцевого самоврядування. Це пов'язано з особистою незацікавленістю окремих посадових осіб органів громад, тому не можна виключати і суб'єктивний фактор, що впливає на повноту фінансування територіальних громад.

Складнощі формування місцевих бюджетів останніх років пов'язані з необхідністю врахування високого рівня диференціації територіальних громад за чисельністю населення, податковим потенціалом, бюджетною забезпеченістю. До стримувального суб'єктивного чинника треба віднести проблему забезпечення органів місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами. Під час реформування місцевого самоврядування постала проблема слабкої правової та економічної підготовки працівників органів місцевого самоврядування. У ці органи прийшли люди, здебільшого такі, що не мають юридичної чи економічної, а часто й просто вищої освіти та спеціальної управлінської підготовки.

План по виконанню доходної частини бюджету Житомирської області у 2023 р. перевиконано на 3,9% або на 542,1 млн. грн та становить 14,5 млрд. грн. перевиконання зафіксовано у 57 бюджетах з 71. Доходи 2023 р. збільшилися порівно з 2022 р. на 14,8% або на 1,9 млрд. грн., збільшення відбулися в 62 бюджетах з 71.

У 2023 р. Житомирська область отримала 4 дотації та 15 субвенцій на загальну суму 6,3 млрд. грн. У 2023 р. з місцевих бюджетів області фінансування отримували 3160 закладів зі штатною чисельністю 62,5 тис. працівників [2].

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

У 2022 р. видатки зведеного бюджету Житомирської області становили 14,7 млрд грн., а в 2023 р. зазначена сума зросла на 7,4 млрд грн. та становила 22,1 млрд грн [2].

На утримання бюджетних установ та на фінансування заходів, видатки загального фонду склали 14,1 млрд грн. Майже 60% від загальної суми спрямовано на галузь «Освіта». За економічною суттю найбільший обсяг було спрямовано на оплату праці працівників бюджетних установ – 72,7% від усіх видатків загального фонду. Протягом звітного року кошти в обсязі 456 млн. грн спрямовано до 56 бюджетів територіальних громад області у вигляді субвенцій (освітнього та соціального характеру, придбання житла пільговим категоріям громадян, інших) та ще 33,2 млн. грн спрямовано до Херсонської області (бюджет Великоолександрівської селищної територіальної громади на ліквідацію наслідків воєнних дій та відновлення соціальної інфраструктури) [2].

У 2023 р. з обласного бюджету фінансувалось 26 регіональних програм. Всього на виконання заходів зазначених програм та надання послуг обласними закладами спрямовано 4,1 млрд. гривень.

На рисунку 1 представимо структуру доходів загального фонду територіальних громад Житомирської області.





*Джерело:* [2].

З рисунку 1 можна зробити висновок, що податок на доходи фізичних осіб становить 89% суми всіх доходів бюджетів, він є основою фінансування територіальних громад Житомирщини. Найменша сума доходу – плата за надання адміністративних послуг 1,4% [2].

Основними напрямками для зміцнення фінансової бази в територіальних громадах є:

- підвищення рівня власних доходів;
- оптимізація видатків;
- розвиток податкового та бюджетного законодавства.

Таким чином, розв'язання проблеми фінансування сприяє підвищенню ефективності державного управління і, як наслідок, поліпшенню якості життя населення вдосконаленню соціальної сфери та інфраструктури.

**Висновки та пропозиції** Попри воєнному стану в країні, територіальні громади докладають необхідні зусилля для розвитку територій та створення сприятливих умов життєдіяльності громадян. У даному контексті необхідно наголосити на доцільності застосування системного підходу щодо урізноманітнення власних джерел доходів територіальних громад з раціональним використанням державних коштів, які спрямовуються на місцеве самоврядування. Крім цього актуальними завданнями для територіальних громад є створення креативних індустрій з метою формування нових джерел місцевих доходів. Пріоритетними цілями кожної територіальної громади слід визнати підвищення власної фінансової спроможності, пов'язаної зі здатністю розв'язувати тактичні й стратегічні завдання розвитку громад на певній території.

### **Список використаних джерел**

1. Блажанська М. А. Принципи фінансового забезпечення розвитку територіальних громад в Україні Науковий вісник «Демократичне врядування» 2019. Вип. 2(24). DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.24.2019.1987342>

2. Департамент фінансів Житомирської обласної державної адміністрації. URL : <https://oda.zht.gov.ua>

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

3. Лепіш Н. Я., Павлович-Сенета Я. П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»* №4 2022 С. 209-214.

Штефан М.Є.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В УКРАЇНІ**

Картковий платіжний ринок – це сегмент фінансового ринку, який охоплює усі операції з використанням кредитних та дебетових карток для здійснення платежів. Цей ринок включає в себе банки, емітентів карток, платіжні системи, торговельні точки, споживачів та інших учасників.

На картковому платіжному ринку відбуваються різноманітні операції, такі як покупки товарів та послуг, зняття готівки з банкоматів, онлайн-платежі, перекази коштів тощо. Картковий платіжний ринок постійно розвивається і впроваджує нові технології для забезпечення безпеки та зручності платежів.

Учасники карткового платіжного ринку зазвичай мають власні умови та комісії за користування картками, а також дотримуються стандартів платіжних систем, щоб забезпечити безпеку та ефективність операцій.

Банківські картки стали невід'ємною частиною нашого фінансового повсякдення, відіграючи ключову роль у спрощенні фінансових операцій та забезпеченні зручності у платіжних відносинах. Вони характерні своєю простотою та широким спектром використання, однак за цим ховається складність технологій та аспекти фінансового управління.

Банківські карти, незалежно від типу – дебетові, кредитні чи інші, надають користувачам різноманіття послуг, такі як: безготівкові розрахунки, онлайн-шопінг, доступу до грошових коштів у будь-який час та в будь-якому місці. З їх допомогою

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

можна здійснювати оплату рахунків, використовувати банкомати та навіть отримувати розширені фінансові послуги.

За даними НБУ, у 2022 р. кількість активних платіжних карток в Україні перевищила 60 мільйонів. Це свідчить про зростання популярності платіжних карток серед населення та бізнесу.

Операції з платіжними картками є важливим джерелом доходу для банків: за даними НБУ, у 2023 році доходи банків від операцій з платіжними картками склали 86,5 млрд грн, а це майже вчетверо вище за показники 2022 року.

Тому, дослідження операцій банків з платіжними картками є важливим та актуальним завданням для розвитку банківської системи України.

Банківські картки стають все більше об'єктом уваги щодо забезпечення фінансової безпеки, адже зростаюча кількість транзакцій вимагає ефективних заходів захисту від шахраїв та кіберзлочинців. Тому, можна сказати, що вивчення та розуміння основних аспектів банківських карток є важливою складовою фінансової грамотності для всіх користувачів. Від їх розуміння залежить якість та безпека фінансових рішень, які впливають на повсякденне життя та фінансовий комфорт кожного із нас.

Операції банківських карт включають такі дії, як: оплата покупок, зняття готівки, переказ коштів, перевірка балансу тощо. Завданням банківських карт є зручний та безпечний доступ до грошей. Класифікація включає в себе кредитні, дебетові, попередньо сплачені та інші типи карт, кожна з яких призначена для конкретних фінансових потреб користувача.

Безготівкові розрахунки українців перебувають на високому рівні й надалі зростають. Про це свідчить статистика використання протягом III кв. 2023 р. платіжних карток, емітованих банками України. Так, кількість операцій (безготівкових та з отримання готівки) з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, в Україні та за її межами у III кварталі 2023 р. становила 1972,5 млн шт (рис. 1).

Суттєвіше збільшилася кількість платіжних карток, за якими щомісяця здійснювалися видаткові операції, а саме – на 9% (із 45,9 млн шт. у січні до 50 млн шт. у вересні 2023 р.). Надалі зростає і загальна кількість безконтактних платіжних карток. Їх кількість, за підсумками вересня 2023 року, збільшилася на 12% порівняно з січнем. Загалом більше половини (58%) активних платіжних карток

## Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

у вересні 2023 р. – це безконтактні картки.

Запровадження інновацій у ринку банківських платіжних карток стимулюється зростанням попиту на безготівкові платежі. Технологічні нововведення, такі як чіповані карти та мобільні платіжні системи, визначають сучасні стандарти безпеки й зручності.

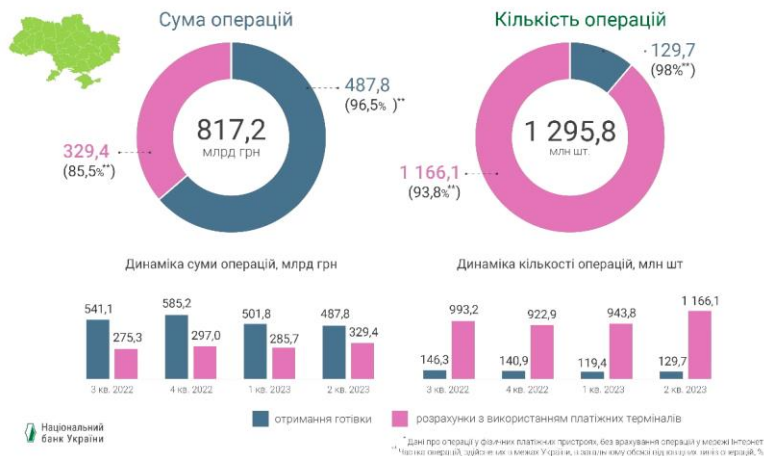


Рис. 1 – Операції з банківськими картками в Україні за 2 квартал 2023 року [3]

Конкуренція між банками спричиняє постійне вдосконалення умов обслуговування. Однак кібербезпека та конфіденційність даних залишаються важливими викликами. Таким чином, на нашу думку, ринок карток повинен співпрацювати з індустрією та регуляторами для забезпечення високого рівня безпеки та довіри.

### Список використаних джерел

1. Безготівкові розрахунки українців перебувають на високому рівні й надалі зростають. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye>
2. Картковий ринок у III кварталі 2022 року: попри все, українці віддають перевагу безготівковим розрахункам. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2022-roku-popri-vse-ukrayintsi-viddayut-perevagu-bezgotivkovim-rozrahunkam>

3. Схема операцій банківських карток в Україні за 2 квартал 2023 року. URL: <https://yaizakon.com.ua/v-ukrayini-zrostayut-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv/>

Юматов Ю. С.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Прокопишин О. С.  
Львівський національний університет природокористування

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

У нинішніх умовах, коли економіка України опинилася в надзвичайно важкому становищі, досягнення фінансової стабільності є одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства. Необхідно впроваджувати нові методи управління фінансами, удосконалювати систему управління діяльністю підприємств. Бюджетування є одним із таких нових методів, який полягає в тому, що майбутня діяльність підприємства планується за допомогою формування системи бюджетів.

Виникла технологія бюджетування і набула поширення в країнах Західної Європи, Японії та США в другій половині ХХ ст., проте керівники вітчизняних підприємницьких структур недооцінюють її значення.

Попри значні досягнення теорії й практики бюджетування, у глумаченні цієї економічної категорії існують розбіжності, непоодинокими є випадки, коли її помилково ототожнюють із поняттям «планування», отож, це потребує глибшого дослідження. До визначення поняття бюджетування існує чимало підходів. Насамперед обґрунтуємо поняття бюджету.

Бюджет компанії – докладний план, що включає в себе всі статті доходів і витрат, грошових потоків за певний період часу. Інакше кажучи, бюджет є кількісним вираженням плану і розглядається як економічний прогноз для досягнення низки поставлених цілей підприємства. За кожну статтю бюджету має призначатися відповідальна особа. В умовах високої конкуренції практично у всіх сферах і з урахуванням нестабільної економічної ситуації окреслене питання є надзвичайно актуальним [3].

Бюджет формується за допомогою процесів бюджетування. Під

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

цим терміном можна розуміти процедури підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням [2, с. 16]. Основною метою бюджетування є підтримка менеджменту в досягненні стратегічних цілей підприємства, а також планування і контроль операційних заходів [5, с. 62].

Зазначимо, що бюджетування не являє собою просто технічний процес складання та контролю бюджетів, а є управлінською технологією, яка діяльність підприємства допомагає пов'язати зі стратегічними його цілями.

Сутність бюджетування можливо глибше розкрити через його функції. Науковцями визначається різний їх перелік.

Наприклад, Б. Засадний, А. Ткаченко вважають, що бюджетування, як складова частина планування діяльності підприємства, виконує такі функції: формування порівняльної інформації для керівництва підприємства та його структурних підрозділів про економічний стан; уникнення потенційних ризиків діяльності підприємства в майбутньому; регулярне координування роботи менеджерів підприємства; визначення оцінки результатів діяльності; контроль над діяльністю підприємства [1, с. 33].

Водночас С. Цюлковська виділяє такі основні функції бюджетування: прогнозування результатів діяльності; розподіл ресурсів; координація діяльності; авторизація; оцінка результатів діяльності; мотивація персоналу; аналіз і контроль ефективності діяльності [4, с. 71].

Комплекс дій у рамках трьох складових: організація бюджетування, технологія бюджетування, автоматизація фінансових розрахунків – забезпечує на підприємстві створення й повноцінне функціонування системи бюджетування.

Доволі складним і довготривалим є впровадження на підприємстві системи бюджетування, і залежить воно від специфіки господарських операцій у конкретному суб'єкті господарювання. Крім того, стосовно послідовності реалізації та складу етапів бюджетування немає універсального підходу, але загалом можливо поєднати їх у такий логічно-структурований ряд: аналіз бізнес-процесів, опис їх і паспортизація; формування центрів відповідальності (фінансового обліку); створення бюджетного комітету; розроблення бюджетного регламенту й форм бюджетного контролю; автоматизація розроблення бюджетів; інтеграція в

### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

існуючу систему фінансового планування; формування системи мотивації для досягнення бюджетних показників.

Можна використовувати різні алгоритми розробки бюджетів під час бюджетування, особливість яких полягає в тому, що, на відміну від форм бухгалтерської звітності, вони не стандартизовані, а їх визначають цілі та об'єкти планування, характер та обсяги діяльності підприємства, його фінансова та виробнича структури.

Невизначеністю й нестабільністю умов функціонування підприємств зумовлюється необхідність у виборі методів бюджетування, що спрямовані на зростання ефективності управління витратами.

Процес бюджетування являє собою управлінську технологію, мета якої полягає в підтримці менеджменту підприємства для досягнення стратегічних і оперативних його цілей.

Підсумовуючи викладене, наголосимо, що за умов низької нинішньої фінансової результативності та платоспроможності вітчизняних підприємств впровадження бюджетування є необхідним і доцільним, як прогресивної управлінської технології, – це можна вважати аксіомою. Завдання цієї технології полягає в тому, щоб координувати всі сторони діяльності і зусилля всіх підрозділів з метою досягнення намічених результатів та забезпечення внаслідок цього високої ефективності підприємництва.

Однак методологічні й практичні засади бюджетування вимагають подальшого опрацювання, позаяк зарубіжні розробки не враховуючи особливості розвитку української економіки, не можуть вільно, без модифікацій реалізовуватись на практиці.

### **Список використаних джерел**

1. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 35. С. 33-37.

2. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. Для самост. вивч. дисц. / Л. П. Батенко та ін.; за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ: КНЕУ, 2010. 202 с.

3. Петрова К. Бюджет компанії: навіщо потрібно його складати, і на що звернути особливу увагу? URL: <http://surl.li/rdvxf> (дата

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку**

звернення: 16.02.2024).

4. Цюлковська С. І. Функції менеджменту та бюджетування в зовнішньоекономічній діяльності підприємств агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 69-74.

5. Rickards R. C. Beyond Budgeting: Boon or Boon-doggle? *Investment Management and Financial Innovations*. 2006. Vol. 3, iss. 2. P. 62-76.

Яковенко І. В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Куровська Н. О.  
Поліський національний університет

**ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ НА  
ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК»**

Останні роки відзначились значними змінами у світовій економіці, основною причиною даних змін є фінансова глобалізація. Різні країни, міжнародні фінансові установи, транснаціональні банки та компанії активно беруть участь у цьому процесі. Україна має досить гнучку політику стосовно іноземного капіталу, що є важливим у сучасних ринкових умовах та під час економічних криз.

Питання приваблення іноземних інвестицій у банківський сектор України стає дедалі актуальнішим. Оскільки внутрішній ринок інвестиційних ресурсів розвивається повільно, відзначаються складнощі з отриманням кредитів. Глобалізація економіки є неминучим явищем, що ґрунтується на економічних законах, які неможливо зупинити, що в свою чергу розмиває кордони між державами та їх економікою. Наразі Україна досить активно відзначилась у даному процесі [1-2].

Відповідно до чинного законодавства України, банківські установи з іноземним капіталом включають ті, де принаймні один іноземний інвестор володіє 10 % чи більшою кількістю акційного капіталу [3].

Миненко Л. М. відзначає, що іноземні банки відрізняються від державних банків за якістю активів, структурою власного капіталу та зобов'язаннями. Дані пропозиції сприяють збільшенню довіри



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

населення до таких установ, доречно зазначити, що такі банки менше загрожують фінансовій безпеці країни [4].

Розглянемо вплив іноземного капіталу на прикладі діяльності АТ "Райффайзен Банк". Протягом 2022 року чистий прибуток АТ "Райффайзен Банк" склав 1,6 млрд грн, що на 0,1 млрд грн або на 2,1% більше, ніж попереднього періоду. Основні чинники цього прибутку – процентні, комісійні та торгові операції. За величиною загальних активів банк покращив свою ринкову позицію, маючи на 31 грудня 2022 року активи на суму 166,4 млрд грн. Розмір кредитного портфеля клієнтів у 2022 році становив 61,7 млрд грн, що менше на 6,9 млрд грн порівняно з кінцем 2021 року. Згідно з обсягом зобов'язань клієнтів станом на 31 грудня 2022 року, банк посідає третє місце в країні, із загальним обсягом 143,5 млрд грн. АТ "Райффайзен Банк" має достатньо капіталу (приблизно 17,3 млрд грн) і високий рівень ліквідності – 18,62 %.

Іноземні фінансові установи обирають для своєї діяльності ринки з вигідними умовами, де економічне оточення вже стабільне та передбачуване, враховуючи ефективність макроекономічної політики, що протистоїть інфляції, дотримання законодавства у грошово-кредитній сфері, а також добре функціонуючу платіжну систему та міжбанківський ринок. Наявність інших міжнародних компаній на цих ринках є важливою, оскільки вони можуть стати клієнтською базою на початковому етапі та забезпечити стабільний прибуток. На даний момент АТ "Райффайзен Банк" є частиною Іноземної банківської групи Райффайзен в Україні. Структура капіталу АТ "Райффайзен Банк" на кінець 2022 року демонструє, що зобов'язання банківської установи становлять 89,6 %, а іноземний капітал (власний капітал) – 10,4%. У порівнянні з кінцем 2021 року, зобов'язання склали 87,5%, а іноземний капітал – 12,5%; на кінець 2020 року – 87,8% та 12,2% відповідно; на кінець 2019 року – 84,1% та 15,9%. Питома вага іноземного капіталу в структурі капіталу АТ "Райффайзен Банк" зменшилася на 5,5%.

Україна виявляє зацікавленість у привабленні іноземних банків як інвесторів через брак внутрішніх інвестицій для економічного зростання. Іноземні банки наразі відіграють ключову роль у залученні заощаджень населення в іноземній валюті, що становить великий потенційний резерв для економічного розвитку, який поки що використовується недостатньо. В цьому контексті іноземні банки мають перевагу перед українськими, оскільки їх репутація

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

може бути гарантією безпеки вкладів [5]. Покращення якості банківських послуг можливе лише за умови впровадження системи менеджменту якості в банківській діяльності, яка базується на систематичному обліку, контролі та аналізі різних аспектів роботи банку. Оцінити якість банківських послуг досить складно, але низький рівень якості надання банківських послуг може негативно вплинути на лояльність клієнтів та їх стосунки з банком.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що наявність іноземного капіталу має суттєвий вплив на українську банківську систему і грає ключову роль у забезпеченні сталого розвитку фінансового сектора країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Іваніцька М. О., Драган О. О. Іноземний капітал у банківській системі України. Наукові пошуки молоді у ХХІ столітті: матеріали наук.-практ. конф. магістрантів, м. Біла церква, 18 лист. 2021 р. Біла Церква, 2021. С. 32–34.
2. Гой Ю. Ю., Теребух М. І. Діяльність банків з іноземним капіталом в Україні. Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність: матеріали І Міжнар. наук. конф., с. Вінниця, 19 лист. 2021 р. Вінниця, 2021. Т. 1. С. 42–44.
3. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-ІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 25.02.2024).
4. Миненко Л. М. Діяльність іноземних банківських груп в Україні: ключові тенденції та ризики. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* – Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 26–30.
5. Гірченко Т. Д., Стороженко О. О., Шейко О. П. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банків іноземних банківських груп в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2999-girchenko-t-dstorozhenko-o-o-shejko-o-p-analiz-suchasnogo-stanu-ta-perspektivi-rozvitkubankiv-inozemnikh-bankivskikh-grup-v-ukrajin> (дата звернення: 25.02.2024).

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
**3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ  
РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС**

Вітвіцький Б.О.  
Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко Г.В.  
Львівський національний університет природокористування

**ВІДХОДИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ПОНЯТТЯ І  
ВИДИ**

Сміття оточує нас всюди. Вони викидаються з автомобілів і поїздів і накопичуються вздовж доріг. Відходи, включаючи використані меблі, електронне обладнання, шини та щебінь, свідомо вивозять у ліси. Сміття спотворює довкілля, є джерелом забруднення навколишнього середовища, а деякі, такі як поліетиленові пакети чи жувальні гумки, становлять смертельну загрозу для тварин.

Природа не породжує сміття. Все сміття, фекалії і навіть пил та річковий мул піддаються циклічним змінам, які називаються кругообігом речовини. Тільки люди виробляють відходи, які природа не може переробити або це займає дуже багато часу.

*У системі зрівноваженого сільського господарства сільськогосподарське підприємство розглядається як виробниче підприємство і є частиною навколишньої екосистеми, з якою вона нерозривно пов'язана. Крім своїх виробничих, економічних і соціальних цілей, підприємство також повинно відповідати екологічній меті, яка полягає в належному використанні ресурсів навколишнього середовища та підтримці його балансу. Сільське господарство, як і будь-яка галузь економіки, яка використовує природні ресурси навколишнього середовища, впливає на них як позитивно, так і негативно [1].*

Позитивні наслідки сільськогосподарської діяльності виражаються у формуванні сільського ландшафту із забудовами, шахівницею полів і відкритих водойм, а також у захисті традиційної системи сільського господарства з великими луками та заболоченими угіддями, де зустрічається різноманітна флора та фауна. Однак сільськогосподарська діяльність часто становить

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

загрозу природному середовищу, сприяючи його деградації. В Україні під сільське господарство використовується близько 60% загальної площі, тому сільськогосподарські виробники несуть відповідальність не лише за виробництво продуктів харчування, а й значну частину відповідальності за збереження чистоти навколишнього середовища та його природних і ландшафтних цінностей для майбутніх поколінь. Вжиття захисних заходів у сільській місцевості на благо навколишнього середовища є не лише необхідністю, що випливає з різних правових норм, але є вираженням відносин між фермерами і навколишнім середовищем. Сільське господарство як одна з галузей економіки спричиняє збільшення відходів, що утворюються на фермах.

Ми маємо справу зі зростаючою кількістю обтяжливих відходів, таких як упаковка від мінеральних добрив, засобів захисту рослин, олів, мастил для тракторів та сільськогосподарської техніки, які не можна викидати на пункти прийому чи міські звалища. Також неприпустимо спалювати упаковку з пестицидами в печах або використовувати її як вторинну сировину. Несанкціонована діяльність призводить до викиду небезпечних речовин у ґрунт, воду та повітря, що може становити серйозну загрозу як для навколишнього середовища, так і для здоров'я та життя людей [1]

Динамічні технології у тваринництві та все більш широке використання консервування кормів на основі анаеробного силосування зелених кормів призводять до утворення значної кількості відходів у вигляді силосної плівки. Ми часто не усвідомлюємо, що стан навколишнього середовища, в якому ми живемо, залежить від нашого щоденного вибору. У той же час навіть найменша дія приносить позитивні, видимі результати. Тому кожен повинен знати, що можна вимагати і до кого звертатися в разі виникнення проблем. Публікація містить правила поведінки з відходами у спосіб, який забезпечує захист життя і здоров'я людей та захист навколишнього середовища відповідно до принципу сталого розвитку.

Відходами є будь-яка речовина чи предмет, яких їх власник позбавляється, має намір позбутися або зобов'язаний позбутися. [2]. Сільськогосподарські відходи включають як природні (органічні та неорганічні) побічні продукти сільськогосподарської діяльності, так і неприродні (тобто промислові) побічні продукти.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Органічні сільськогосподарські відходи (тверді, рідкі або напівтверді) включають: природні залишки рослин (наприклад, солома злаків) і залишки тварин (сеча та фекалії тварин, пташиний послід, підстилка тощо).

Відходи класифікуються шляхом віднесення їх до відповідної групи, підгрупи та видів відходів та присвоюються відповідні коди з урахуванням: джерела їх утворення, властивостей, які відносять відходи до небезпечних відходів, компонентів відходів, для яких перевищення гранично допустимих норм концентрація небезпечних речовин може призвести до того, що відходи є небезпечними відходами.

Ми класифікуємо відходи на групи та підгрупи відповідно до: джерела їх створення (наприклад, сільськогосподарська діяльність); властивостей та речовин, що містяться у відходах (небезпечні та безпечні відходи).

До основних неприродних сільськогосподарських відходів належать: упаковка від добрив, насіння, засобів захисту рослин та інших хімікатів, що використовуються в сільському господарстві, ветеринарні продукти та матеріали (наприклад, використані шприци), використаний захисний та робочий одяг, інші механічні залишки (наприклад, масло, шини, акумулятори) , старі машини або їх частини, зрошувальні труби, плівка, неткані матеріали, огорожі тощо [2].

Небезпечні відходи – відходи, які виявляють хоча б одну з небезпечних властивостей.

Нешкідливі (безпечні) відходи - відходи, які не мають шкідливих властивостей і вміст шкідливих речовин у яких не перевищує встановленого граничного значення [2].

Найкраща і повністю екологічна дія – це запобігання утворенню відходів. Запобігання утворенню відходів передбачає зменшення кількості відходів, наприклад, розміру упаковки, а також повторне використання або продовження подальшого використання продукту.

### **Список використаних джерел**

1. Decowska M. Odpady w gospodarstwie rolnym. 2023. <https://www.podrb.pl/ochrona-srodowiska/odpady-w-gospodarstwie-rolnym?PageSpeed=off>. (дата звернення: 05.02.2024).

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

2. Odpady powstające w gospodarstwie rolnym. 2023. URL: <https://rolnictwozrownowazone.pl/rolnictwozrownowazone/przewodnik-rolnicze-srodkie-chemiczne-i-zarzadzanie-odpada-mi/odpady-powstajace-w-gospodarstwie-rolnym/> (дата звернення: 05.02.2024).

Данилюк В.В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Корецька Н.І.  
Луцький національний технічний університет

## **РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ**

Рекламний менеджмент є невід'ємною частиною будь-якого сучасного бізнесу. За даними Hubsport 33% маркетологів використовують рекламу для підвищення впізнаваності бренду.

Насправді 68% менеджерів вважають цю діяльність надзвичайно важливою для загальної маркетингової стратегії організації. Ділова конкуренція є високою, а боротьба за клієнта ще більшою, що, в свою чергу, вимагає пошуку способів виділитися серед конкурентів. Саме за допомогою правильної реклами можна створити змістові повідомлення, які звертатимуться до аудиторії клієнтів, популяризуватимуть бренд організації і підігріватимуть пошукові зусилля.

Теорія рекламного менеджменту базується на ідеї, що залучення нових клієнтів та збереження старих є одними з ключових завдань організації, і спрямована на створення відносин з клієнтами на основі взаємовигідності та довіри, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів та збільшити їхню вірогідність повторної покупки.

Рекламний менеджмент – це процес планування, нагляду та контролю різноманітних рекламних заходів, спрямованих на вплив на рішення цільової аудиторії про купівлю того чи іншого продукту/ послуги. Загалом роль рекламного менеджменту полягає в тому, щоб розробити та розмістити оголошення в найбільш релевантних місцях, які забезпечать для організації найкращі результати.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Метою рекламного менеджменту має бути проведення переговорів між брендом і клієнтом для збільшення продажів і прибутків, а основними цілями управління рекламою є:

1. Знайомство: поінформувати потенційних клієнтів про бренд організації; повідомити їм про послуги, які надаються; запропонувати нові продукти, повідомивши про цікаві умови купівлі; ознайомити про вихід на новий ринок.

2. Переконавання: переконати потенційних клієнтів у тому, що продукт/послуга організації є найкращими; продемонструвати перевагу організації над конкурентами та переконати їх у правильності вибору продукту/послуги організації.

3. Нагадування: постійно нагадувати аудиторії про організацію; відстоювати її та бренд перед клієнтами; рекламувати те, що робить їх унікальними, і, звичайно, кращими за конкурентів.

Саме ці цілі управління рекламою забезпечують основу для всієї рекламної стратегії організації. Але для цього також необхідно працівникам враховувати потреби продукту/послуги організації, а саме аналізувати: рівень поінформованості про бренд; його переваги; намір придбання продукту/послуги; спрощення покупки тощо.

Будь-яка комерційна діяльність має на меті повернення та примноження вкладень, тому оцінка та аналіз ефективності дозволяють визначити наскільки результативними та цільовими були дії по відношенню до мети [1].

Для визначення результатів рекламних кампаній організації використовують різні методик оцінки, які діляться на 2 групи [2, с. 54]:

– перша – спрямована на оцінку комунікативної ефективності реклами (ступеня залучення уваги потенційних клієнтів, яскравістю і глибиною їх вражень, запам'ятовуваністю рекламних звернень);

– друга – спрямована оцінку економічної ефективності рекламної діяльності.

Напрямами оцінки комунікативної ефективності реклами є [3]:

– оцінка ефективності ЗМІ – перевірка відповідності цільової аудиторії;

– оцінка ефективності впливу рекламного повідомлення на цільову аудиторію;

– оцінка соціально-психологічної реакції на сприйняття рекламного повідомлення.

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку**

Економічна ефективність рекламної діяльності, зазвичай, визначається шляхом виміру її впливу на загальний прибуток організації. Проте, з розвитком соціальних мереж кількості та якості рекламних інструментів збільшилася, що дозволило визначити повний ефект від рекламної кампанії організації.

Наведемо кілька основних показників для оцінки рекламної діяльності в мережі Інтернет (табл. 1).

Таблиця 1.1. Показники оцінки рекламної діяльності організації в мережі Інтернет та методика їх розрахунку

Показник	Методика розрахунку	Економічний зміст показника
Cost per Action (CPA)	Витрати на рекламу / Кількість цільових дій	показує вартість виконання бажаної дії, допомагає виміряти ефективність маркетингової воронки
Cost per Click (CPC)	Витрати на рекламну кампанію / Кількість кліків на оголошення	показує, скільки організація платить, коли користувач натискає на оголошення.
Cost Per Mille (CPM)	Загальні витрати на рекламну кампанію / (К-сть показів / 1000)	показує ціну за тисячу переглядів рекламного оголошення
Click-Through Rate (CTR)	(Кількість кліків на оголошення / К-сть показів) x 100	показує відношення кількості користувачів, які натискають посилання, до загальної кількості користувачів, які його переглядають
Conversion Rate (CR)	(Кількість конверсій / Загальна кількість відвідувачів) x 100%	показує відсоток користувачів, які виконали бажану дію
Охоплення	Розраховується соціальною мережею	кількість унікальних користувачів, які побачили оголошення від дати старту кампанії до кінця
Customer Acquisition and Retention	Витрати на рекламу / Кількість клієнтів, що платять	показує усі витрати (на рекламу, подарунки, менеджмент і т.д.)



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Cost (CARC)		
Time to payback (TP CARC)	Час на залучення і утримання клієнта / Загальна кількість клієнтів	Показує час, який необхідно, щоб повернути суму, витрачену на залучення і утримання клієнта
Return On Marketing Investment (LTV ROMI)	$(LTV/CARC) \times 100\%$	Прибуток, одержуваний з одного клієнта за весь час співпраці (якщо значення показника є менше або дорівнює 100%, реклама вважається неефективною; вище за 120% – ефективною

Примітка. Сформована на основі даних джерела: [5–7]

Сформована методика оцінки дозволить визначити передумови для досягнення ефективності процесу управління рекламою в організації.

### **Список використаних джерел**

1. Савицька Н.Л., Синицина Г.А., Олініченко К.С. Рекламний менеджмент : навч. посібн. Харків : 2017. 138 с
2. Гончаренко Е.В. Оцінка ефективності рекламної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №1(41).
3. Криховецький І.З. Оцінка ефективності рекламної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №3.

Демкович Т.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Семів Л.К.

Львівський національний університет імені Івана Франка

## **ТІНЬОВА ЗАЙНЯТІСТЬ КРИЗЬ ПРИЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Тіньова зайнятість є загальнодержавною проблемою, яка має негативний вплив на економіку, соціальну стабільність та податкову систему. Враховуючи низку здійснених заходів стосовно зменшення частки тіньового сектору та політики стабілізації

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

відповідними державними органами у сфері трудової діяльності – рівень тіньової зайнятості й надалі залишається високим, а рівень безробіття зростає. Тому, задля ефективних прийнятих рішень з метою зменшення тіньової зайнятості в Україні є необхідним втілення стратегічного управління в цілому.

В енциклопедії державного управління стратегічне управління визначено як особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпеченні довгострокового виживання організації в мінливому середовищі [1].

Стратегічне управління (для організації, регіону чи територіальної громади) є систематичним процесом, за допомогою якого організація або територіальна громада прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому. Стратегічне управління є водночас процесом і результатом, бо в його основу покладено: вибір цілей та завдань, що мають привести до кращого суспільства; визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань; а також концентрацію зусиль на досягненні визначених цілей [2].

Зміст поняття стратегічного управління щодо тіньової зайнятості, на мою думку, полягає у систематизації певних етапів для здійснення подальшого розвитку економіки, тим самим забезпечення механізму дій мінімізації тіньової зайнятості та їх вдале застосування в реальній сфері, що включає у себе – створення стратегічної мети та завдань, які необхідні для її здійснення, визначення стратегічного плану для України, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів (збудників), адекватне оцінювання результатів діяльності, внесення певних коректив у стратегічний план діяльності та визначення змін стосовно нього і стратегічного бачення нашої країни.

Особливість застосування механізму стратегічного управління включає у себе варіативність підходів щодо управління (системний, націлений на результат, ситуаційний та моделюючий) [2], вивчення навколишнього середовища та змін, які відбуваються, знаходження оптимальних методів оцінки стосовно результатів управлінських рішень та їх прогноз, застосування інструментарію

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

розвитку України та створення умов для її конкурентоспроможної атмосфери в стані стратегічного управління.

Беручи до уваги механізм стратегічного управління важливим є розуміти, що дії щодо зменшення тіньової зайнятості розпочинаються з кожного окремого громадянина в країні, організації, органів місцевого самоврядування та зрештою, вищими державними органами влади. Основними стратегічними завданнями задля мінімізації тіньової зайнятості в Україні є першочерговим зміна ідеології ухилення від сплати податків на протилежну кожного громадянина, задекларована праця та реалізація соціальних прав згідно Кодексу праці та Конституції України на організаціях різних рівнів, реформи щодо контролю оподаткування та протидії корупційним схемам органами влади.

Ось кілька шляхів подолання тіньової зайнятості:

1. Законодавчий підхід, який включає посилення ефективного контролю з боку податкових і державних служб та штрафні санкції для тих, хто працює в тіні, а також запровадження певних законів стосовно цього.

2. Розбудова прозорості – цифрові технології, а саме їх застосування для ведення обліку та звітності, що ускладнює ухилення від оподаткування і впровадження електронної звітності для зменшення можливостей маніпуляцій та зниження транзакцій у готівковій формі.

3. Соціальні програми – збільшення їх доступності та забезпечення ефективності, а також запровадження програм для підвищення рівня освіти та навичок, що зменшить попит на низькооплачувану та тіньову роботу.

4. Розвиток ринку праці – заохочення розвитку економіки та створення нових робочих місць і надання фінансової підтримки для малого та середнього бізнесу, що може зменшити мотивацію використовувати тіньову зайнятість.

5. Міжнародна співпраця – співпраця між країнами у виборі і обміні інформацією щодо підприємств і осіб, що може зменшити можливість виведення коштів за кордон.

6. Залучення громадян – проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадян про негативні наслідки тіньової зайнятості.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

7. Активна роль бізнесу – заохочення підприємств до етичного підходу та дотримання законодавства у всіх аспектах бізнесу.

Отже, заключною метою прийнятих попередньо управлінських рішень є конкурентоздатна країна з розвинутою економікою та спроможністю задовольняти соціальні потреби її громадян. Мінімізація тіньової зайнятості важлива для стабільного функціонування економіки, забезпечення справедливості та рівності у суспільстві. Успішна стратегія мінімізації тіньової зайнятості полягає в тісній співпраці всіх сторін, готових приймати заходи для покращення ситуації і створення більш справедливої атмосфери у всіх проявах в суспільстві. Тому, стратегічне управління з усіма його похідними дуже вдало можна застосувати для мінімізації тіньової зайнятості в Україні.

### **Список використаних джерел**

1. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; [наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. – Т. 2 : Методологія державного управління / [наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – 692 с.

2. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с.

Драган Б.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Губені Ю.Е.

Львівський національний університет природокористування

## **РИНКОВИЙ МЕТОД ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ціна є важливою економічною категорією, що відіграє особливу роль у ринковій економіці. Сучасна динаміка ринку та зростаюча

конкуренція змушують підприємства шукати ефективні стратегії для збереження та зміцнення своєї конкурентоспроможності. Один із ключових інструментів, який дозволяє підприємствам зайняти стійку позицію на ринку - це ринковий метод ціноутворення. Розглянемо роль та ефективність застосування ринкового методу ціноутворення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зазвичай цінові стратегії на підприємствах встановлюються на інтуїтивному рівні або шляхом наслідування існуючих практик, без належного обґрунтування. Однак теорія ціноутворення у ринкових умовах пропонує різноманітні наукові методи та підходи до встановлення цін і їх зміни в напрямку підвищення або зниження.

Певні напрацювання стосовно використання ринкових методів ціноутворення для підвищення конкурентоздатності суб'єктів господарювання виконано на кафедрі підприємництва та торгівлі ЛНУП.

Теоретичні і практичні питання ринкового ціноутворення у суб'єктах господарювання є предметом старанного вивчення та численних досліджень. Зокрема їх досліджували відомі класики економіки М. Портер, Ф. Котлер, Т. Левітт відомі, які досліджували ринкове ціноутворення як складову економічної стратегії та господарської поведінки підприємства. Відомими є публікації вітчизняних дослідників, зокрема в сфері аграрної економіки, Ю. Лупенка, М. Кириленка, Ю. Губені, О. Шпичака, О. Шпикуляка, В. Крупи, Н. Зеліско, К. Васьківської тощо. Однак глибина цього питання не вичерпана, тому потребує подовження наукового вивчення.

Ціна та усі складові процесу її ринкового формування відіграють ключову роль у сучасній конкурентній економіці. По суті ціна визначає економічні зв'язки та кореляції між усіма учасниками «продуктових ланцюгів», аж до ланки «споживання». Очевидно, що саме рівень цін визначає економічні параметри, та детермінує можливість продовження виробництва та його масштаби, а також здійснення економічних інтересів виробників.

Ринковий метод ціноутворення ґрунтується на підсвідомому ринковому співвідношенні попиту та пропозиції на ринку, стану конкуренції та обраної стратегії суб'єкта підприємництва. При цьому важливо врахувати:

1. Аналіз та дослідження ринку: ключовий інструмент для ціноутворення, оскільки він надає важливу інформацію про попит, пропозицію та конкурентну ситуацію. Це включає дослідження

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

рівня попиту та потреб споживачів, аналіз пропозиції конкурентів, оцінку їхніх цінових стратегій та маркетингових акцій. На основі цього аналізу підприємство може встановити оптимальні ціни, адаптувати їх до змін на ринку та реагувати на конкурентні дії, забезпечуючи таким чином свою конкурентоспроможність.

2. Споживча оцінка ціни: Цей показник включає аналіз потреб споживачів, їх уявлень про якість товару чи послуги, альтернативних варіантів, доступності, попереднього досвіду та фінансових можливостей. Оцінка вартості для споживача є важливим етапом при встановленні цін, оскільки вона допомагає підприємству визначити оптимальні ціни, які задовольняють потреби споживачів і забезпечують конкурентоспроможність на ринку.

3. Врахування конкурентної ситуації: адаптаційний елемент підприємства до конкурентного середовища, що включає зміну цінової політики, вдосконалення товарів або послуг, розробку інновацій, удосконалення маркетингових стратегій та інші заходи, спрямовані на збереження або покращення позицій підприємства на ринку.

Як наслідок суб'єкт господарювання (СПД) формує вищу конкурентоспроможність через ринковий метод ціноутворення. Це робить можливим переконатись в економічній обґрунтованості цін на товари чи послуги у відповідності до кон'юнктури та конкурентного середовища. Це дозволяє раціонально обґрунтовувати ціни, які відображають споживчу вартість продукту, а також конкурентну позицію підприємства на ринку.

Ринкове ціноутворення дозволяє СПД оперативніше здійснювати корекцію цін в залежності від зміни кон'юнктури та редукації конкурентного середовища. Шляхом адаптації цін до цих факторів, підприємство може забезпечити собі перевагу над конкурентами, збільшити свою привабливість для споживачів і збільшити свою частку на ринку.

В економічній науці та практиці склалось декілька ринкових підходів до ціноутворення, які СПД можуть застосувати для забезпечення досягнення стратегічних та оперативних цілей, зокрема у царині конкурентоспроможності. Ось кілька прикладів таких методів:

1. Принцип орієнтації на споживача (англ. Customer-Oriented Pricing): За цим принциповим підходом, ціни встановлюються з врахуванням споживчої вартості товару чи послуги для визначеної

цільової аудиторії. Для прикладу, підприємець встановлює ціни на рівнях, які є прийнятними або значимими для споживача. Це можуть бути соціально орієнтовані ціни, ціни престижу, оказійні ціни тощо

2. Принцип орієнтації на конкуренцію (англ. Competitor-Oriented Pricing): За такого принципу ціни встановлюються з урахуванням цінової політики конкурентів. Наприклад, підприємство може встановлювати ціни на рівні нижчому або аналогічному до цін конкурентів, щоб зберегти або здобути свою частку на ринку.

3. Принцип диференційованого формування цін (англ. Differentiated Pricing): Цей підхід визначає встановлення диференційованих цін на подібні або тотожні товар та послугу для відмінних ринкових ринку або споживчих груп. Для прикладу, підприємець встановлює різні ціни для відмінних локальних ринків, соціальних груп, цільових споживачів тощо. Диференціація, як правило, стосується відмінних ринкових сегментів, локальних груп, професійних та інших категорій споживачів. Однак загроза звинувачення в дискримінації чи неконкурентній поведінці суттєво загрожує використанню такого принципу ціноутворення.

4. Принцип динамічних цін (англ. Dynamic Pricing) передбачає перманентну зміну ціни залежно від ринкових та інших чинників. Тому зміна кон'юнктури, економічні очікування, прогнози та інші чинники можуть бути підґрунтям зміни цін. Суб'єкт підприємництва може застосувати динамічне ціноутворення на динамічних або нестійких ринках, в особливі періоди конкурентного протистояння, в умовах особливих умов діяльності. Так динамічні ціни можуть бути встановлені в річні часові періоди, в період особливого попиту чи наростання пропозиції, при інших вмотивованих потребах. різних цін в різні часи доби, дні тижня або в періоди знижень чи акцій.

Наведені узагальнення свідчать, що ціноутворення є важливим пластом економічної діяльності суб'єктів господарювання. Вони підтверджують багатогранність ринкових методів ціноутворення, які можуть бути використані суб'єктами підприємництва для досягнення визначених стратегічних цілей.

Отже, ринковий метод ціноутворення є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Його правильне застосування дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов,

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

стимулювати попит та підвищувати рівень прибутковості, що робить його важливою складовою стратегії управління конкурентоспроможністю.

### **Список використаних джерел**

1. Васьківська К. В. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес адміністрування: Монографія / За ред. К. В. Васьківської. Л.: «Галич-Прес», 2019, 192 с.
2. Гречаник Н. Ю. Сутність та особливості маркетингової цінової політики. Інноваційна економіка. 2012, № 32, с. 205–212.
3. Єщенко П. С. Сучасна економіка: навч. посіб. К. : Вища школа, 2005, 325 с.
4. Губені Ю. Е. Підприємництво. Навч. Посібник. Л.: Укр. технол. 2012, 568 с.
5. Губені Ю. Е. Підприємництво: доступно, стисло, для жителів села. Інформаційна брошура. Л.: КП «Кам'янка-Бузька районна друкарня», 2022., 64 с.
6. Кареба М. І. Ціни та ціноутворення: опорний конспект лекцій, для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» Миколаїв: МДАУ, 2017, 100 с.

Касьян О.О.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко І.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Державна підтримка розвитку сільського господарства на сьогодні є одним із основних чинників, що можуть сприяти якісному розвитку українського сільськогосподарського виробництва та підтримці необхідного рівня продовольчої безпеки країни. Порівняно з сільськогосподарськими виробниками у світі, особливо – в США, Китаї, розвинених країнах Європи, українські виробники сільськогосподарської продукції отримують найменшу у грошовому еквіваленті державну підтримку [4], що ставить їх у несприятливу конкурентну позицію на зовнішніх ринках



сільськогосподарської продукції.

Тому вивчення зарубіжного досвіду організації та реалізації підтримки державою сектора сільськогосподарського виробництва є актуальним.

Основним способом підтримки сільськогосподарської галузі Китаю є державні субсидії. Державна фінансова підтримка сільського господарства у КНР зосереджена головним чином на: ефективній охороні сільськогосподарських земель, державних субсидіях на придбання сільськогосподарської техніки, переважно нових зразків, на реалізації проектів переробки та оновлення виробництва і відповідних пілотних інноваційних проектів; охоплює розвиток зеленого сільського господарства та технічні послуги, в основному з точки зору підвищення якості та ефективності, сухого землеробства та збереження води у виробництві основних сільськогосподарських культур, випробувань заміни хімічних добрив органічними для фруктів, овочів та чаю, просування покращеного насіння та методів ведення сільського господарства і т.д. [5]. Зазначена фінансова підтримка надається фермерам та новим сільгоспвиробникам, які нещодавно розпочали свій бізнес.

Сполучені Штати Америки підтримують американських фермерів з 1933 року, коли було схвалено Закон про адаптацію сільського господарства. Державна підтримка сільгоспвиробників наразі регулюється пакетом законодавчих актів під назвою «Законопроект про фермерське господарство», який оновлюється кожні п'ять-шість років і регулює різні види підтримки агробізнесу країни, а саме: дотації фермерам.

Вищезазначений нормативно-правовий акт регулює різні програми, такі як страхування врожаю, навчання фермерів, підтримка сталого ведення сільського господарства та доступ до здорової їжі для малозабезпечених сімей. Кожен законопроект про сільське господарство має унікальну назву, а поточний законопроект називається Законом про вдосконалення сільського господарства. Він був ухвалений у грудні 2018 року і діятиме до 2023 року і дозволяє фермерам вибирати між покриттям сільськогосподарських ризиків і покриттям цінкових втрат при виборі програми страхування [5]. За останнє десятиліття сільськогосподарські субсидії в США становили в середньому 16 мільярдів доларів на рік [7].

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Нова Спільна сільськогосподарська політика (CAP – Common Agricultural Policy), запланована на 2023-2027 роки, розроблена для досягнення цілей Європейської зеленої угоди та стане одним із найважливіших інструментів, що сприятиме збереженню біорізноманіття. Стратегія ЄС «Від ферми до виделки» рекомендує, з одного боку, скоротити використання пестицидів у сільському господарстві та антибіотиків у тваринництві на 50% і синтетичних добрив на 20% до 2030 року, а з іншого боку, суттєво збільшити відсоток використовуваних сільськогосподарських угідь. для органічного сільського господарства з поточних 10% до 25% до 2030 року [3].

Стратегія біорізноманіття передбачає виведення з виробництва 10% сільськогосподарських угідь, які будуть призначені для посиленого природоохоронного призначення [2].

У Польщі діє ефективна система оподаткування агропромислового комплексу. Податкова система Польщі має низький податковий тягар. Приблизно 95% польських фермерів не оподатковуються за загальною системою податку на прибуток (вони не сплачують прибутковий податок). Невеликий відсоток фермерів, які виробляють певну сільськогосподарську продукцію, сплачує податок на прибуток, який базується на розрахунку фактичних витрат або середніх норм виробництва. Крім того, у Польщі не сплачується податок на субсидії, які фермери отримують із бюджету Європейського Союзу [1].

**Висновки.** Практика державного регулювання розвитку сільського господарства свідчить про об'єктивну необхідність державної підтримки цього сектору економіки та про високу ефективність цієї підтримки у Китає, США та країнах Європи.

### **Список використаних джерел**

1. Announcement of the Speaker of the Sejm of the Republic of Poland “On the Publication of the Uniform Text of the Law on Corporate Income Tax”. (2017, November). [URL://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002343/T/D20172343L.pdf](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170002343/T/D20172343L.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).

2. Biodiversity Strategy for 2030. (2021). European Commission official website. URL: [https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en)(дата звернення: 02.02.2024).

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

3. European Union. Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system. European Commission website. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/food/system/files/2020-05/f2faction\\_plan\\_2020\\_strategy-info\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/food/system/files/2020-05/f2faction_plan_2020_strategy-info_en.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
4. Golovko L., Ladychenko V., Gulac O. Foreign Experience of State Support of Agricultural Producers. Law. Human. Environment, 2022, 13(2), p.17-24.
5. Holthuis, J.V.M., & Jiao, L. (2020). Agricultural law in China: Overview. URL: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/0-603-8431?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/0-603-8431?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true) (дата звернення: 02.02.2024).
6. National Sustainable Agriculture Coalition. (2020). What is the farm bill? Retrieved from <http://surl.li/dmugf> (дата звернення: 02.02.2024).
7. O'Neill Hayes, T., & Kerska, K. (2020). Primer: Agriculture subsidies and their influence on the composition of U.S. food supply and consumption. American Action Forum. URL: <https://www.americanactionforum.org/research/primer-agriculture-subsidies-and-their-influence-on-the-composition-of-u-s-food-supplyand-consumption/> (дата звернення: 02.02.2024).

Касьянчук С.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Верзун А.А.

Львівський національний університет природокористування

## **СТАН СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

Сільське господарство відіграє вирішальну роль в економіці кожної країни, забезпечує сталий розвиток території та продовольчу безпеку. Зважаючи на той факт, що Україна є одним із провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, доцільно зазначити, що сільське господарство – важлива галузь вітчизняної економіки. Сприятливий клімат та родючі землі забезпечують продовольством українське населення, роблять можливим експорт продукції, а також забезпечують населення робочими місцями.

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

Сільське господарство в Україні займає вагому частку у ВВП країни. Розглянемо дані ВВП, подані Державною службою статистики України [2] (Табл.1)

*Таблиця 1. Частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП України, %*

<i>Рік</i>	<i>Сума в складі ВВП, млн. грн.</i>	<i>Частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП України, %</i>
2018	361 173	10,14
2019	356 795	8,97
2020	390 077	9,23
2021	593 367	10,89
2022	426 817	8,22

З таблиці 1 видно, що частка сільського, лісового та рибного господарства у ВВП України коливається в межах 8-11%, а сума постійно зростає. Винятком є 2022 рік, в якому спад можна пояснити початком бойових дій, що призвело до зменшення сільськогосподарських площ внаслідок окупації та мінування, руйнування інфраструктури, обмеження експорту.

Підтвердженням важливості сільського господарства є також значна частка продовольчих товарів та сировини для їх виробництва в загальному експорті України.

*Таблиця 2. Частка сільського, лісового та рибного господарства у структурі експорту України, %*

<i>Рік</i>	<i>Сума в складі експорту, млн.дол.США</i>	<i>Питома частка в загальному експорті, %</i>
2018	18 594	42,9
2019	22 123	48
2020	22 161	49,1
2021	27 687	43,9
2022	23 380	57,2

Аналізуючи табл. 2, можна зробити висновок, що в період 2018-2021 рр. спостерігався ріст експорту продовольчих товарів та

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

сировини для їх виробництва у вартісному виразі. Зменшення обсягу експортних операцій у 2022 році можна пояснити впливом зовнішніх чинників внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну та суттєвим ускладненням логістичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Збільшення питомої частки в загальному експорті до 57,2 %, на нашу думку, пояснюється зменшенням експорту металургійної продукції, так як великі металургійні комбінати знаходяться на окупованій території або були зруйновані внаслідок військових дій.

Крім того, наголосимо на значенні сільського господарства для зайнятості населення. У сільській місцевості, саме сільськогосподарські підприємства є основним можливим місцем праці.

Питома вага кількості зайнятих в сільському, лісовому та рибному господарстві, протягом 2018-2021 рр. коливається не суттєво та коливається в межах 17-18 % від загальної кількості зайнятого населення. Проте, кількість зайнятих працівників, починаючи з 2019 року, поступово зменшується. На нашу думку, причиною цього є збільшення ефективності праці, застосування передових технологій, вдосконалення виробничих процесів.

Аналізуючи стан сільського господарства в Україні, потрібно наголосити на труднощах, які постали перед аграріями після початку повномасштабного російського вторгнення. Серед основних проблем можна виділити наступні:

- зменшення сільськогосподарських земель внаслідок окупації чи забруднення внаслідок військових дій;
- руйнування логістичних маршрутів;
- подорожчання палива, внаслідок руйнування нафтопереробних заводів в Україні
- подорожчання добрив, як наслідок девальвації гривні

Так, згідно дослідження проведеного Центром досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) і Міністерство аграрної політики та продовольства України у 2022 році непрямі втрати в сільському господарстві України склали 34,25 млрд. доларів США. Прямі ж збитки становили 6,6 млрд. доларів США [4].

Отже, розвиток сільського господарства в Україні є важливим фактором для нормального функціонування економіки. Зважаючи, на повномасштабне російське вторгнення, в Україні виникає багато

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

проблем і викликів для аграріїв та людей, які пов'язані з цією сферою діяльності. Щоб повною мірою реалізувати потенціал сільського господарства в Україні, потрібно прикласти серйозних зусиль з метою перебороти бар'єри, які стоять на шляху його розвитку. Це потребує збалансованого підходу задля забезпечення сталого та конкурентоздатного розвитку сільського господарства, що позитивно вплине й на загальне зростання економіки та призведе до покращення якості життя.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Економічні та фінансові показники. URL: [https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr\\_pdpb2017\\_2020\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm)
3. Зовнішня торгівля товарами. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Tov\\_y.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Tov_y.pdf)
4. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Losses\\_report\\_issue2\\_ua.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Losses_report_issue2_ua.pdf)

Клюба А.А.

Науковий керівник: Досин О.М.

ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

### **DIGITAL-MАРКЕТИНГ – ОСНОВНА СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Використання цифрових технологій змінило спосіб комунікації сучасних маркетологів зі своїми споживачами. Традиційні засоби масової інформації, які раніше використовувалися для продажу продукту, наприклад, друковані засоби масової інформації, зараз витісняються Інтернет-медіа, до яких можна отримати доступ за допомогою таких технологій, як комп'ютер та смартфон. Це створило нове середовище та замінило стару культуру маркетингу на нову культуру користувачів Інтернету.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Використання цифрового маркетингу допомагає підвищити проінформованість клієнтів відповідно до їхніх потреб.

Є різні методи цифрового маркетингу, які полегшують сучасним компаніям роботу із залучення цільового клієнта через пряму взаємодію. SEO, PPC, чат-боти, SMM та інші методи, які останнім часом широко використовуються для оптимізації маркетингових заходів.

Просування є одним із найважливіших видів діяльності в маркетингу, який може створити впізнаваність бренду та підтримувати її.

Цифровий маркетинг – це маркетингова дія, яка використовує веб-медіа, як от блог, веб-сайт, електронна пошта та соціальні мережі. Асоціація цифрового маркетингу виокремлює 10 типів цифрового маркетингу, а саме:

1. Контент-маркетинг – це різновид цифрового маркетингу, який зосереджується на створенні та розповсюдженні контенту для цільового ринку;

2. Пошукова оптимізація (SEO) – це процес отримання високоякісного трафіку безкоштовно чи платно;

3. Маркетинг у пошукових системах (SEM) – це стратегія цифрового маркетингу для підвищення видимості веб-сайту у результатах пошуку (SERP), таких як Google, Yahoo і Bing;

4. Маркетинг у соціальних мережах (SMM) стосується використання платформи соціальних мереж для залучення клієнтів. За допомогою соціальних медіа фірми можуть будувати гармонійні відносини зі споживачами;

5. Реклама з оплатою за клік (PPC) – це тип маркетингу, наприклад, через сервіс Google Ads, де фірми діють як рекламодавці та здійснюють оплату за перехід на оголошення кожної особи;

6. Емейл-маркетинг використовує електронну пошту як рекламний засіб для продукту;

7. Маркетинг миттєвих повідомлень – це маркетинг коротких повідомлень;

8. Радіореклама;

9. Телевізійна реклама.

Вивчивши напрацювання науковців, можна стверджувати, що цифровий маркетинг – це один із видів маркетингу, який в даний

## ***Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку***

час широко використовується для просування товарів (товарів і послуг), щоб охопити споживачів за допомогою цифрових каналів.

Головною метою цифрового маркетингу є залучення клієнтів і надання можливості споживачам взаємодіяти з брендами через цифрові медіа, такі як соціальні мережі. Такий маркетинг може брати участь у підвищенні впізнаваності бренду та створенні хорошого іміджу бренду, оскільки полегшує взаємодію бізнесу із потенційними споживачами. Впізнаваність бренду надзвичайно важлива для бізнесу, оскільки він стимулює споживачів не тільки до покупки, але також робити повторні замовлення.

Отже, у відповідності з сучасним технологічним прогресом маркетингова стратегія також стала більшою сучасною за допомогою Інтернет-технології, відомих як digital-маркетинг [1].

### **Список використаних джерел**

1. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 27 жовтня 2022 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. 478 с. - с. 41-43. [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27\\_10\\_22.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf). (Дата звернення 01.03.2024 р.).

Котик О.В.

Науковий керівник к.е.н., доц. Василик Н.М.  
Луцький національний технічний університет

## **ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛІСОМИСЛИВСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Інноваційний розвиток лісгосподарських підприємств має відбуватись в рамках забезпечення еколого-економічного розвитку і безпеки, адже дані підприємства є складними і динамічними екосистемами. Оцінка еколого-економічної безпеки (ЕЕБ), повинна враховувати інтереси розвитку підприємства з точки зору власної безпеки та безпечності його діяльності для природного середовища. Відповідно до методики А.Черчика [1], оцінку потенціалу еколого-економічної безпеки лісгосподарського підприємства варто



проводити за певними групами і відповідними показниками (рис. 1).

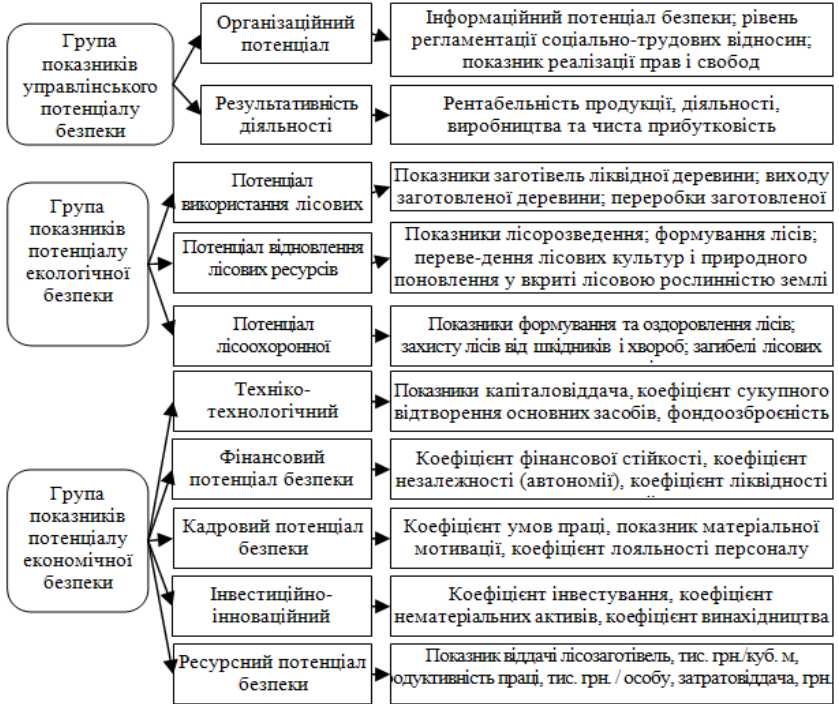


Рис. 1. Показники оцінювання потенціалу еколого-економічної безпеки підприємств лісгосподарської сфери

Примітка. Сформовано автором на основі [1].

Модель визначення інтегрального показника потенціалу ЕЕБ має вигляд:

- «підгрупові індекси визначаються як сума одиничних, поділена на їх кількість;
- групові індекси визначаються як сума підгрупових, поділена на їх кількість» [1].

Далі розраховується Інтегральний індекс потенціалу еколого-економічної безпеки підприємства, як сума групових.

Згідно методики [1], порогові значення рівня потенціалу ЕЕБ на основі методів математичної статистики, що наведені в табл. 1. Чим вище значення інтегрального індексу, тим вищий рівень потенціалу ЕЕБ підприємства.

Таблиця 1. Порогові значення рівня потенціалу ЕЕБ підприємства

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку**

Рівень потенціалу еколого-економічної безпеки підприємства	Значення для інтегрального показника	Значення для групових показників
Критичний	Менше 0,75	Менше 0,25
Низький	Менше 1,5 до 0,75	Менше 0,5 до 0,25
Достатній	Менше 2,25 до 1,5	Менше 0,75 до 0,5
Високий	3 до 2,25	1 до 0,75

Дану методику було апробовано на одному із лісомисливських підприємств Волинської області – Філії «Любешівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

Початково, для більш глибокого аналізу економічного стану і безпеки, проведено аналіз основних показників діяльності Філії «Любешівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за останні 5 років, в саме за 2018-2022 роки, що показав переважно позитивні тенденції, які в основному впливали зі зростання сум вартісних показників, таких як сума активів, підвищення фонду оплати праці, зниження витратності діяльності, підвищення середньомісячної заробітної плати, а також зростання рентабельності і чистого прибутку загалом. Чистий прибуток підприємства протягом розглянутого періоду збільшився на 83,1%, з 998 тис. грн у 2018 році до 1827 тис. грн у 2022 році.

Результати оцінки потенціалу еколого-економічної безпеки Філії «Любешівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2018-2022 роки подано в табл. 2.

Проаналізуємо отримані значення відповідно до порогових значень рівня потенціалу ЕЕБ підприємства, які були представлені у табл. 1.

Таблиця 2. Результати оцінки потенціалу еколого-економічної безпеки Філії «Любешівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2018-2022 роки

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Управлінський потенціал безпеки	0,65	0,80	0,30	0,40	0,65
Потенціал екологічної безпеки	0,77	0,87	0,40	0,60	0,47

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Потенціал економічної безпеки	0,70	0,82	0,46	0,52	0,60
Інтегральний індекс потенціалу еколого-економічної безпеки	2,12	2,49	1,16	1,52	1,72

Примітка. Сформовано автором на основі аналітичних розрахунків

Отже, Філії «Любешівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за аналізований період досягла наступного рівня потенціалу ЕЕБ:

- 2018 рік – значення 2012, що відповідає достатньому рівню;
- 2019 рік – значення 2,49 – високий рівень потенціалу ЕЕБ;
- 2020 рік – значення 1,16 – низький рівень потенціалу ЕЕБ;
- 2021 рік – значення 1,52 – низький майже достатній рівень ЕЕБ;

ЕЕБ;

- 2022 рік – значення 1,72 – достатній рівень ЕЕБ.

Тобто, лісогосподарське підприємство має цілу низку проблем і не доопрацьовань у сфері ефективного залучення потенціалу та управління потенціалом еколого-економічної безпеки. Проте стійко намагається адаптуватись до зміни умов господарювання, які спричинені негативним впливом зовнішнього середовища.

Функції управління еколого-економічною безпекою в лісомисливському підприємстві розподілені між різними підрозділами та посадовими особами.

У Філії «Любешівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» на загальному рівні функції управління еколого-економічною безпекою виконує директор, головний лісничий, головний бухгалтер, головний економіст, еколог.

Діагностика управління ЕЕБ показала, що керівництво мало уваги приділяє даним процесам і не розробляє методики та алгоритму оцінки потенціалу ЕЕБ та прийняття управлінських коригуючи дій відповідно до результатів оцінки, тому в цій сфері потрібні невідкладні інноваційні заходи, що удосконалення та розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Черчик А. О. Сутність та методика оцінки потенціалу еколого-економічної безпеки лісогосподарського підприємства.

Крехтяк С.Я.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Маркович Н.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СВІТОВОЇ КРИЗИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Організація управління підприємствами є ключовою складовою успіху будь-якого бізнесу незалежно від його розміру та галузі. Правильно побудована система управління може визначити, чи досягне підприємство своїх цілей на перспективу в умовах конкурентного ринку. Сьогодні бізнес зіштовхнувся з викликами та можливостями сучасного управління, і тому важливо розглянути цю проблему в контексті світового досвіду для досягнення більшого успіху та стійкості підприємств в умовах нашої країни. З цієї причини, розгляд світового досвіду є надзвичайно важливим.

В умовах конкурентного ринкового середовища стратегічне управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Чимало підприємств на сьогодні активно втілюють принципи децентралізованої відповідальності та розробляють організаційні структури, спрощуючи при цьому численність рівнів управління. Але для успішного функціонування керівники підприємств повинні зосереджувати увагу на таких аспектах, як стиль управління, роль працівника в компанії, а також його особисті якості та характеристики. З цієї точки зору, організаційна та корпоративна культура, ділова етика, моральні цінності та ефективна комунікація між співробітниками набувають ключового значення в сучасному світі бізнесу.

Класична парадигма управління була розроблена основоположниками наукових шкіл до яких входили Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо, А. Маслоу та ін. Основним об'єктом цих шкіл була раціональна організація виробництва і праці на підприємстві з метою отримання максимальної додаткової вартості. У концептуальному плані основною ідеєю було збереження підприємства, а вже потім розвиток і ця залежність виправдовувалася існуючими закономірностями [1].

### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Сьогодні уявлення про умови і фактори розвитку підприємств суттєво змінилися. Концепції стратегічного управління уже враховують наступні важливі аспекти, а саме збереження стійких конкурентних позицій на ринку, досягнення стабільних та тривалих результатів, а також адекватну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегічне управління охарактеризується обґрунтованими програмними підходами у напрямі досягнення поставлених цілей та налаштоване на активізацію мотивації працівників, врахування їх інтересів і зацікавленості у впровадженні довгострокової стратегії розвитку підприємства на перспективу.

Американський досвід організації управління підприємством відомий своєю великою різноманітністю і підходами, а також певними особливостями. Насамперед це висока ринкова орієнтованість діяльності підприємств, що відображається на управлінських процесах. Споживач і ринок в США вважаються дуже важливими. Крім того, серед особливостей американського управління доцільно відзначити повне сприяння підприємництву та інноваціям. Спеціальні технопарки, акселератори та інкубатори допомагають стартапам та новаторам розвивати свої ідеї, що у поєднанні із гнучкою системою менеджменту дає змогу максимально реалізувати потенціал. Зважаючи на це, велика увага приділяється фінансовому управлінню, метою якого є максимізація прибутку та створення цінності для акціонерів. Лідерство в американських та європейських підприємствах відіграє вирішальну роль у досягненні успіху та конкурентоспроможності. Лідери розвивають бізнес-стратегії, спрямовують команди та впливають на корпоративну культуру, що сприяє досягненню результатів і створенню стійкого підприємства [2].

Азійський досвід організації управління підприємством відрізняється від заходів, що існують в Європі та США. Тут кожна компанія може мати власну унікальну культуру та підходи до управління, а сімейні підприємства є популярною формою бізнесу. Управління сконцентроване в руках родини, тому й рішення приймаються з урахуванням сімейних цінностей і традицій. Водночас, важлива також вертикальна ієрархія управління, яка в азійських підприємствах виражена досить суворим контролем зверху вниз, особливо в корпоративних культурах, що пов'язані із Китаєм чи Японією. Особливістю планування та управлінських рішень в Азії є те, що у місцевих культурах довгострокове планування та стійкість важливі для бізнесу. З цієї причини компанії часто віддають перевагу

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

стійким довгостроковим зростанням над короткостроковою прибутковістю. Узагальнюючи, колективізм відіграє важливу роль в управлінні азійськими підприємствами, впливаючи на бізнес-культуру, структури прийняття рішень та взаємовідносини між співробітниками і лідерами.

Таким чином, організація управління підприємствами в світі є досить різною та залежить від місцевих парадигм культури управління. У сучасних європейських культурах особлива увага зосереджена на роботі із працівниками. Окрім того, не менш актуальним є грамотне управління ресурсами та реагування на інновації у технологічній та науковій сферах, що дають змогу запроваджувати інновації у роботі підприємства. Американський досвід ґрунтується на особливостях гнучкого управління. До того ж, в США високий стандарт корпоративного управління є ключовим фактором успіху. В Україні доцільно вивчати американські стандарти та практики, такі як роль незалежних директорів, прозорість фінансової звітності та забезпечення прав акціонерів. Так само актуальною є система управління якістю. Водночас, азійський досвід управління підприємствами містить аналогічно цінні підходи та практики, які можна використовувати в Україні для покращення управління підприємствами. Зокрема, корисним є азійський досвід у створенні стратегій та планів розвитку на довготривалу перспективу. Азійські культури наголошують на спільноті та співпраці, тому важливим є підхід до створення командної робочої атмосфери та сприяння взаємодопомозі між співробітниками. Більшість азійських підприємств віддають перевагу довгостроковим стосункам у робочих колективах, з партнерами та клієнтами. Цей підхід сприяє стабільності та довірі на ринку.

Отже, запорукою успіху стратегічного розвитку підприємств в Україні є розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану, який визначає ключові пріоритети та цілі, забезпечуючи при цьому гнучкість для адаптації до мінливих обставин. Підприємствам необхідно зосередитися на інноваціях, побудові міцних партнерських відносин, дотриманні нормативних вимог, ефективній комунікації, а також моніторингу й адаптації своїх стратегій на ринку. Впроваджуючи їх, підприємства спроможні подолати виклики стратегічного розвитку, зменшити ризики та створити нові можливості для зростання та конкурентоспроможності на світовому ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*, 2020. Вип. 162. С. 53-56.
2. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*, 2019. Вип. 37. С. 86-92.

Кривов'язя В.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Березівський З.П.

Львівський національний університет природокористування

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЛІЗИНГУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В УКРАЇНІ**

Сільське господарство є важливим сектором економіки України і вимагає використання ефективних і сучасних технологій для підвищення рівня продуктивності та конкурентоспроможності продукції. Україна стала на шлях глибоких соціально-економічних перетворень, неодмінною умовою успішного здійснення яких є розвиток виробничої сфери, а тому необхідно використовувати альтернативні способи фінансування оновленої реструктуризацію виробництва і матеріальної бази. Однією з таких альтернатив може бути лізинг, як ефективний інструмент оновлення основних фондів без значних одноразових витрат грошових коштів.

Особливу увагу слід приділяти лізингу, який супроводжує інноваційний розвиток галузей АПК, модернізацію його матеріально-технічної бази та освоєння ресурсозберігаючих технологій.

Одним з основних напрямків розвитку сільськогосподарської техніки в Україні є запровадження новітніх систем технологій автоматизації та механізації процесів. Введення таких систем допоможе підвищити ефективність виробництва, знизити витрати на робочу силу та енергопостачання, покращити якість продукції та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище шляхом зменшення використання хімічних добрив і пестицидів.

Іншим перспективним напрямком є розробка та впровадження прогресивних технологій в області росту рослин, зокрема

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

використання високоточного землеробства, гідропоніки, сучасних систем поливу та контролю за кліматичними умовами. Це дозволить збільшити урожайність, знизити ризики від природно-кліматичних умов та сприятиме оптимальному використанню ресурсів, таких як земля, вода і добрива.

Використання у сільському господарстві сучасних технологій обробки даних, штучного інтелекту та автономних систем допоможе оптимізувати процеси прийняття рішень та покращити точність аналізу даних для планування посівних площ, внесення добрив та контролю росту.

Однією з актуальних проблем аграрного сектору вітчизняної економіки є забезпечення сільськогосподарських товаровиробників технічними засобами. Для вирішення цієї проблеми потрібне якісне і кількісне оновлення матеріально-технічної бази, запровадження нової техніки, технології й організації виробництва. Саме лізинг зможе повною мірою забезпечити сільськогосподарських товаровиробників технічними засобами в найкоротші строки.

Відповідно до Закону України від 11 грудня 2003 р. "Про фінансовий лізинг" [16] держава створює систему забезпечення сільськогосподарських товаровиробників сільськогосподарською технікою на умовах фінансового лізингу, тобто платного користування протягом строку, за який амортизується 60% вартості сільськогосподарської техніки, з подальшим переходом права власності на цю техніку до сільськогосподарських товаровиробників.

Для успішного розвитку лізингу сільськогосподарської техніки в Україні необхідна підтримка держави, розширення інфраструктури, поширення знань та навичок серед фермерських господарств, інвестиції в науково-дослідні розробки та інновації. Це допоможе створити стійку базу для впровадження передових технологій та підвищить конкурентоспроможність українського сільськогосподарського сектору на світовому ринку.

Вітчизняний ринок агротехніки досить динамічний та еластичний до будь-яких коливань на ринку. Він включає 5 важливих сегментів: ринок тракторів, ринок збиральної техніки, ринок машин для сівби та внесення добрив; ринок машин для обробітку ґрунту, ринок запчастин та навісного обладнання.

За останні роки лізинг сільськогосподарської техніки в Україні



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

став все популярнішим і активніше використовується аграрними підприємствами. Головна перевага лізингу сільськогосподарської техніки полягає в можливості знизити вартість придбання необхідного обладнання шляхом розподілу платежів протягом тривалості лізингової угоди. Лізинг дозволяє аграрним підприємствам отримувати доступ до сучасної сільськогосподарської техніки, яка підвищує продуктивність та ефективність виробництва.

Однак, існують виклики та перешкоди для подальшого розвитку лізингу сільськогосподарської техніки в Україні, такі як недостатня правова база, високий рівень відсоткових ставок та погана доступність фінансування.

В процесі нашого наукового дослідження ми виділили наступні напрямки розвитку лізингу в Україні на перспективу:

- ✓ максимальне використання існуючих виробничих потужностей виробників сільськогосподарської техніки шляхом інвестування в їх переоснащення відповідно у вигляді розміщення замовлень на машини та обладнання;

- ✓ оптимізація розрахунків лізингових платежів (за категоріями техніки та обладнання);

- ✓ збільшення строків лізингу для складної та дуже кошовної техніки та обладнання;

- ✓ впровадження економічних механізмів, що діють на договірних засадах і враховують взаємну вигідність та зацікавленість усіх учасників інвестиційних проектів.

Для сприяння розвитку лізингу сільськогосподарської техніки в Україні необхідно створити сприятливе інвестиційне середовище та подолати правові та фінансові перешкоди. Впровадження інноваційних моделей лізингу, таких як оперативний лізинг або фінансовий лізинг з опцією викупу, може стимулювати зростання використання лізингу сільськогосподарської техніки.

Урядова підтримка та співпраця з банками та іншими фінансовими установами можуть сприяти розвитку лізингового ринку сільськогосподарської техніки в Україні. Відповідно до міжнародного досвіду, розвиток лізингу сільськогосподарської техніки сприятиме підвищенню ефективності господарювання, збільшенню прибутку та стимулюванню інвестицій у сільське господарство.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

**Список використаних джерел**

1. Історія розвитку сільськогосподарської техніки: за чим майбутнє? Agravery.com – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/istoria-rozvitku-sg-tehniki-za-cim-majbutne> (дата звернення: 20.02.2024).
2. Про лізинг. Закон України від 16.12.1997. № 723/97-ВР URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/198410\\_570537](https://zakononline.com.ua/documents/show/198410_570537) (дата звернення: 19.02.2024).
3. Чи може лізинг техніки стати альтернативою кредитуванню під час війни. Асоціація «Українське об'єднання лізингодавців». URL: <https://uul.com.ua/2023/chy-mozhe-lizyng-tehniky-staty-alternatyvoyu-kredytuvannyu-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 18.02.2024).

Маслюк В.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Зеліско Н.Б.

Львівський національний університет природокористування

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В складних економічних умовах сучасності, актуальність застосування інформаційних технологій в діяльності підприємства набуває усе більших важелів на шляху підвищення його конкурентоздатності. Особливий акцент робиться на ефективність використання інформаційних технологій (ІТ). Часто ефективність діяльності підприємства досягається із застосуванням модернізованих та новітніх інформаційних технологій. Тому впровадження ІТ на підприємстві, за умов висококонкурентного ринку, є досить актуально, адже це сприяє підвищенню рівня рентабельності сучасного підприємства. Використання в діяльності підприємств новітніх інформаційних технологій сприяють інтеграції та зв'язку з зовнішнім середовищем, забезпечують об'єктивність та своєчасність отриманих даних, підвищують якість надання послуг, збільшують обсяг переданої інформації, надають можливість враховувати потреби кожного індивідуального клієнта.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Впровадження сучасних інформаційних технологій управління підприємством є важливим етапом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Нижче подано кілька ключових аспектів цього процесу:

1. Електронна система управління ресурсами підприємства (ERP):

- Впровадження ERP дозволяє інтегрувати різні функціональні відділи (фінанси, логістика, виробництво, кадри тощо) в єдину інформаційну систему.

- Оптимізує бізнес-процеси, зменшує час на прийняття рішень та покращує доступність даних для управлінського персоналу.

2. Аналітика та бізнес-інтелект (BI):

- Використання інструментів BI дозволяє аналізувати великі обсяги даних, отримувати цінні інсайти та передбачати тенденції.

- Допомагає в управлінні ризиками, оптимізації стратегій та прийнятті обґрунтованих рішень.

3. Хмарні технології:

- Забезпечують зручний доступ до даних та програм з будь-якого місця, що особливо важливо в умовах роботи з великим обсягом даних та розподіленими командами.

4. Інтернет речей (IoT):

- Дозволяє збирати та аналізувати дані з різних пристроїв та обладнання.

- Впровадження IoT полегшує моніторинг стану обладнання, оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності.

5. Мобільні додатки:

- Забезпечують швидкий та зручний доступ до інформації для управлінців та робітників.

- Підвищують мобільність та продуктивність персоналу.

6. Кібербезпека:

- Забезпечення безпеки даних є критичним елементом впровадження інформаційних технологій.

- Застосування заходів кіберзахисту допомагає уникнути витоку конфіденційної інформації та забезпечити стабільну роботу систем.

7. Навчання та розвиток персоналу:

- Забезпечення необхідних навичок та знань співробітників для ефективного використання нових технологій.

- Постійне оновлення компетенцій персоналу відповідно до інновацій в галузі управління технологіями.

Впровадження сучасних інформаційних технологій в управління

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

підприємством є комплексним завданням, яке вимагає як технічних, так і організаційних змін. Забезпечуючи інтеграцію та оптимізацію процесів, підприємство може досягти покращення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Нині на ринку інформаційних продуктів України представлено широкий асортимент інформаційних технологій, що покращують продуктивність автоматизованих бізнес-процесів на підприємстві. Але головна проблема полягає в тому, що більшість цих продуктів є неліцензійними та купуються неофіційно. Навіть органи виконавчої влади використовують нелегальне програмне забезпечення, не говорячи вже про підприємства та установи. Тобто, з загальної кількості програм, які використовуються - біля 30% нелегальні. Це данні формальної інвентаризації. Реальні цифри можуть бути ще вищі. Якщо вищі органи виконавчої влади України використовують неліцензійні інформаційні технології, то яка ситуація на підприємствах? Дійсно, реальність може жажнути. Тому, постає питання – чому керівники підприємств впроваджують нелегальні інформаційні технології? Відповідь дуже проста. По-перше, процедура легалізації досить затратна. Якщо програма купується вперше, то сплачують за весь пакет інформаційного забезпечення, а потім кожного півроку чи рік потрібно купувати «ключ» який би продовжував ліцензійну роботу інформаційного продукту. Це постає особливою проблемою для малого та середнього бізнесу, якого і так держава обкладає податками. По-друге, законодавча база нашої держави не встигає за темпами розвитку суспільства й бізнесу зокрема. Таким чином, складалась ситуація – за максимального попиту на інформаційні технології, правове регулювання цієї галузі, було мінімальним. Тому наші підприємці все більше ризикують використовуючи неліцензійні ІТ, займаючись і так ризиковою діяльністю – підприємництвом.

### **Список використаних джерел**

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Наукове видання. 2019. С. 298- 299.
2. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Заповіт, 2020. 274 с.

3. Системи числення. ПК та ЕОМ в системі інформаційних технологій. URL: <https://komplogika.jimdofree.com> (дата звернення: 15.02.2024).

Остапчук Н.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Василина О.Р.

Львівський національний університет природокористування

## **СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ**

Зернова галузь була і залишається лідером вітчизняного аграрного ринку та всієї економіки України. Рівень розвитку зернового виробництва, стабільне й ефективне функціонування ринку зернових культур виступають пріоритетними важелями, що визначають вирішення проблеми забезпечення продовольчої та національної безпеки держави в сучасних умовах. Національний зерновий ринок забезпечує потреби не лише внутрішнього споживання, а ще й багатьох країн світу. Україна є одним із головних гравців на міжнародному ринку торгівлі зерновими, щорічно нарощуючи обсяги виробництва та експорту.

У результаті військової агресії рф економіка України зазнала значних руйнувань і збитків. Захоплені території, зруйновані підприємства, вивезено обладнання та техніку. Військова агресія також торкнулася аграрного ринку.

До 2022 року український аграрний ринок забезпечував збіжжям 40-мільйонну Україну та ще 190 країн світу, при цьому залишалася тенденція до зростання обсягів виробництва. Україна має величезний потенціал для розширення свого виробництва зернових культур. Це сприяло динамічно зростаючому попиту на українське зерно на світових ринках. Протягом останніх п'яти років Україна стабільно експортувала понад 40 мільйонів тонн зернових культур, а у 2020 році вже понад 55 мільйонів тонн зернових культур.

Коли йдеться про посівні площі, найбільші території були відведені під пшеницю в областях Запорізька, Одеська, Харківська та Дніпропетровська; під кукурудзу в областях Полтавська, Вінницька, Чернігівська, Черкаська, Сумська, Кіровоградська та Дніпропетровська; і під ячмінь в областях Одеська, Миколаївська,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

Дніпропетровська, Запорізька та Херсонська. У 2015–2021 роках Сумська, Харківська, Тернопільська, Чернігівська, Хмельницька, Львівська, Полтавська, Івано-Франківська, Рівненська, Волинська, Черкаська та Вінницька області були найвищими за урожайністю пшениці.

Як стверджують Козак О.А. та Грищенко О.Ю. [3], основним зв'язком зернового господарства є природне середовище та земельні ресурси, а також основні матеріально-технічні засоби аграрного сектору. Рівень використання цих ресурсів залежить від планування виробництва, технології та інших факторів, включаючи клімат.

Кравчук Н., Менчинський О. та Томчик О. [2] стверджують, що для покращення ринку зернових культур необхідно оновити зернозбиральні парки, розширити інфраструктуру збору зерна, покращити структуру та результати селекції та насінництва, застосувати біотехнології у виробництві зерна, покращити матеріально-технічну базу аграрних підприємств, а також забезпечити аграріїв високоякісним посівним матеріалом і паливом.

У лютому 2022 року ситуація на ринку зернових культур кардинально змінилася. З метою спричинення світової паніки навколо українського зерна російська агресія проти України спрямована на знищення української економіки, особливо аграрного сектора. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 1 квітня 2022 року на контрольованій території України передбачено посів 13438,4 тис. га основних ярих сільськогосподарських культур під урожай 2022 року, що на 3477,9 тис. га менше від показника минулого року. Це результат окупації та активних бойових дій у Херсонській, Запорізькій, Донецькій та Луганській областях; пограбування українських фермерів, включаючи розкрадання та вивезення зернових культур і технологій у росію; заміни посівних площ і знищення інфраструктури.

Валовий збір 2021 року становив 85680,1 тис. тонн, що на 20746,71 тис. тонн, або на 31,95 відсотка, більше, ніж у 2020 році.

Що стосується урожайності посівних площ, вона змінювалася щороку. У 2021 році урожайність зернових культур становила 53,8 центнери з 1 гектара. Це вдалося досягти завдяки сприятливому

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

клімату та використанню прогресивних методів землеробства.

У дослідженні, проведеному Ільчуком М.М., Коновалом І.А., Барановською О.Д. та Євтушенком В.Д. [1], урожайність зернових культур є основним фактором, який визначає стабільність пропозиції зерна на ринку. Погода та ресурсне забезпечення виробників зерна значною мірою впливають на урожайність зернових культур. Інтенсивні технології вирощування зернових культур не тільки збільшують врожайність, але й забезпечують більшу ефективність виробництва зерна.

Сьогодні залізничні перевезення забезпечують більшість експорту зернових культур. Експорт потрапляє в порти на Дунаї, а також напряму в Констанцу, румунський порт, а також порти країн Балтії. У середньому транспортування зернових культур залізницею та автомобільним транспортом додає від двадцяти до сорока відсотків до вартості продукції [4]. Таким чином, основною проблемою для ринку зернових культур в Україні стала військова агресія росії, спрямована на те, щоб запобігти голоду на світовому ринку зерна України..

У сучасних умовах активна державна підтримка аграрного сектору та вплив міжнародних партнерів на ситуацію з українським зерном можуть зменшити негативний вплив факторів на розвиток ринку зернових культур України. Проблеми можна вирішити шляхом стабілізації військово-політичної ситуації в країні, забезпечення українських аграріїв посівними матеріалами, паливом і сільськогосподарською технікою; створення безпечних умов праці, включаючи розмінування посівних площ; максимізація посіву зернових культур у безпечних місцях; і використання інноваційних технологій у виробництві та зберіганні зернових культур.

### **Список використаних джерел**

1. Ільчук М. М., Коновал І. А., Барановська О. Д., Євтушенко В. Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 29–38. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201904029> (дата звернення: 22.02.2024).

2. Кравчук Н. І., Менчинський О.О., Томчик О.В. (2021) Зростання економічної ефективності зерновиробництва. *Економіка та суспільство*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-21>

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

3. Козак О. А., Грищенко О. Ю. Розвиток зернової галузі України на сучасному етапі. *Економіка АПК*. 2016. № 1. С. 38–47.

4. Наумов, М., Рибак, Г. Основні проблеми експорту зернових культур в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (52). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-80>

Поташник М.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко Г.В.

Львівський національний університет природокористування

## **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Починаючи з 1980-х років у світі спостерігається систематичний та інтенсивний розвиток органічного сільського господарства та зростання попиту на органічні продукти харчування. Їх отримують із продуктів рослинного або тваринного походження, які виробляються в системі органічного господарства, тобто такої, яка уникає використання штучних добрив, пестицидів, регуляторів росту та харчових добавок. Ця стаття привертає увагу до поточного стану органічного сільського господарства та вказує на можливості та перспективи для виробників органічної їжі.

Здійснення процесу глобальної інтеграції та економічного, політичного і культурного об'єднання сприяло посиленню глобальної конкуренції, в тому числі в аграрному секторі. Ціни та умови конкуренції на українському аграрному ринку невід'ємно пов'язані з відповідними ринками інших країн. На сучасному етапі одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції є переведення виробництва на органічні засади [6].

Стандарти, підтримувані національними урядами та приватними організаціями, в основному визначають мінімальні вимоги до органічного виробництва та переробки. Однак вони часто не повністю відповідають принципам здоров'я, екології, справедливості, які є основою органічної філософії [1].

В даний час фермери стикаються з багатьма труднощами, такими як політична нестабільність, гостра конкуренція на тлі



глобальної інтеграції, суворі екологічні норми та екстремальні зміни клімату, а також зміни споживчих уподобань і соціальних очікувань [3]. Невипадково ми все більше усвідомлюємо необхідність господарювання таким чином, щоб захистити довкілля та здоров'я суспільства. У сільському господарстві така можливість вбачається в просуванні екологічних методів виробництва [4]. Дослідження адаптивності та мотивації фермерів переходити на органічне сільське господарство показало, що фермери сприймають його як спосіб підвищити свою адаптивність за допомогою чотирьох механізмів: зниження ризику, стимулювання навчання, підвищення задоволеності роботою та можливість підтримувати свою сімейну ферму [2]. Це відрізняється від попередніх досліджень, де органічне сільське господарство вважалося ризикованим, часто через брак технічних знань.

Серед основних суб'єктів ринку органічного сільськогосподарського виробництва найбільшу частку, тобто 73,5 %, займають приватні сільськогосподарські підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю, частка фермерських господарств становить 15,5 %, решта частки, яка становить 11 %, припадає на фізичні особи – суб'єкти господарювання [4]. Приватні сільськогосподарські підприємства та товариства з обмеженою відповідальністю спеціалізуються на вирощуванні органічних овочів, зернових та олійних культур, а також органічних ягід. Фізичні особи (суб'єкти господарювання) спеціалізуються переважно на виробництві екологічної продукції бджільництва. Проте серед сертифікованих органічних виробників немає сімейної ферми [6].

Нормативно-економічні основи виробництва та реалізації органічної сільськогосподарської продукції та сировини визначено Законом України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, маркетингу та маркування органічної продукції» (Закон України № 2496-VIII, 2018). Закон повністю враховує директиви та регламенти ЄС (Регламент (ЄС) 2018/848, Регламент Комісії (ЄС) № 889/2008), що дало змогу адаптувати українське законодавство до європейського.

Можливістю для українського органічного сільського господарства є подальше інвестування в овочівництво та вирощування фруктів, на які є значний попит у країнах ЄС, Японії та США. Органічні ферми повинні бути підтримані фінансово, щоб

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

вони могли збільшити асортимент виробленої продукції та виробляти сучасні частково перероблені продукти харчування. Крім того, необхідною є систематична освіта українського суспільства – якщо споживачі будуть повною мірою усвідомлювати переваги споживання екопродуктів, вони охочіше їх вживатимуть. Диверсифікація каналів збуту також доцільна. Введення органічних продуктів харчування в більшість місцевих магазинів, ресторанів та інших центрів громадського харчування полегшить кожному споживачеві зробити зважений вибір їжі. Не варто забувати і про силу ЗМІ. Влада країни та виробники органічної продукції повинні активно популяризувати та пропагувати (переважно в Інтернеті, доступ до якого наразі необмежений) органічне сільське господарство, оскільки воно приносить користь не лише здоров'ю споживача, а й усьому навколишньому середовищу та багатьом галузям економіки.

**Висновки.** На імідж органічного сільського господарства впливає багато факторів, але слід пам'ятати, що органічне виробництво дає можливість отримувати якісну, натуральну та безпечну продукцію. Органічні виробники не тільки виробляють високоякісну їжу, але й піклуються про якість всього середовища, в якому вони працюють. Глобальний ринок органічних продуктів харчування має великі можливості для розвитку. Із зростанням екологічної свідомості та рівня добробуту суспільства зростає інтерес до цього виду продукції.

### **Список використаних джерел**

1. Arbenz, M., Gould, D., Stopes, C. Organic 3.0 for Truly Sustainable Farming & Consumption. IFOAM – Organics International & SOAAN. 2016. URL: [https://www.ifoam.bio/sites/default/files/2020-05/Organic\\_3.0\\_v.2\\_web.pdf](https://www.ifoam.bio/sites/default/files/2020-05/Organic_3.0_v.2_web.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
2. Bouttes, M., Darnhofer, I., Martin, G. Converting to Organic Farming as a Way to Enhance Adaptive Capacity. 2018. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13165-018-0225-y> (дата звернення: 02.02.2024).
3. Darnhofer, I., Bellon, S., Dedieu, B., Milestad, R. Adaptiveness to Enhance the Sustainability of Farming Systems. A Review. *Agronomy for Sustainable Development*, 2010, nr 30, s. 545-555.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

4. Domagalska J., Buczkowska M. Rolnictwo ekologiczne – szanse i perspektywy rozwoju. Probl Hig Epidemiol, 2015, 96(2), s.370-376.

5. Ministerstwo Polityki Rolnej Ukrainy (2020). Orhaniczne vyrobnytstvo v Ukrayini. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/naprya mki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v--ukrayini> (дата звернення: 02.02.2024).

6. Zolotnytska Y., Opalov O. Problemy i perspektyvy produkcji ekologicznej w rolnictwie rodzinnym na Ukrainie. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej Problems of Agricultural Economics, 2020, 3(364), s.180-198.

Слотвінський Р.Л.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Райтер Н.І.

Львівський національний університет природокористування

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН**

Сьогодні ринок автозапчастин активно розвивається. Через зниження платоспроможності населення скорочується обсяг продаж нових автомобілів, що спонукає зростання рівня зносу вітчизняного автопарку. З іншої сторони, через здешевлення митних процедур авторинок України насичується недорогими вживаними автомобілями, що потребують частого технічного обслуговування та ремонту. Така ситуація спонукає активізацію ринку автозапчастин.

Зазначимо, що ринок автозапчастин як складова товарного ринку України характеризується рядом особливостей. Перш за все ринок автозапчастин складається з таких основних сегментів як ринок запчастин до легкових автомобілів, ринок запчастин до автобусів та вантажних автомобілів, ринок запчастин до спеціальної техніки. Кожен із цих сегментів ринку характеризується одночасним продажем нових та вживаних автозапчастин. При тому нові запчастини можуть бути оригінальні та неоригінальні. В свою чергу оригінальні деталі поділяють на два класи (білий оригінал та сірий оригінал). Білий оригінал це фірмові деталі в упаковці від виробника (Mercedes, BMW, Opel тощо), які продаються зазвичай в мережі офіційних дилерів. Сірий оригінал

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

це деталі, ідентичні першим, але імпортуються іншими каналами та продаються за нижчою ціною. Що стосується неоригінальних автозапчастин, то на ринку України продаються деталі, вироблені на заводах під замовлення автоконцернів, але не мають оригінальних маркувань, деталі дублювати оригіналів тощо. Зазначимо, що ринку автодеталей притаманна товарна конкуренція між оригінальними (фірмовими чи не фірмовими) та неоригінальними деталями. Окрім того певну конкуренцію новим деталям складають вживані та відновлені деталі, частка яких коливається від виду деталей.

Ринок запчастин характеризується високим рівнем конкуренції між продавцями. Постачанням автозапчастин на митну територію України займаються понад 1,5 тисячі фірм та компаній [1, с.19].

Важливим елементом ринку автозапчастин є мережа оптових та роздрібних продавців. Оптовими продавцями зазвичай є дилерські центри продажу автозапчастин, центральні склади, фірми-представники тощо. Що стосується роздрідного продажу автозапчастин, то він здійснюється через офіційних представників (автосалони), спеціалізовані магазини, які продають оригінальні деталі, спеціалізовані магазини, які пропонують широкий спектр оригінальних та неоригінальних деталей, інтернет-магазини, сервісні центри, які пропонують деталі разом із послугою їх заміни.

Кожен з учасників ринку автозапчастин пропонує різні деталі в різних цінових діапазонах. Різниця між цінами на однакові деталі в фірмовому сервісному центрі та інтернет магазині може складати 200%, тобто бути у два рази більша. На певні види автодеталей варіація цін є вищою, а на інші навпаки ціни майже однакові.

Як будь-який товарний ринок, ринок запчастин залежить від споживчих запитів автомобілістів. Робота з клієнтом є запорукою успішного функціонування продавця на ринку автодеталей. З цієї позиції, ключовим завданням продавця автозапчастин є: формування клієнтської бази; використання соціальних мереж для комунікації з потенційними клієнтами (консультація в чатовому форматі); супровід клієнта до закриття угоди; післяпродажний сервіс.

Важливим елементом продажу автозапчастин є підбір відповідної деталі. Для того, щоб не помилитись із маркою деталі, їх слід підбирати на основі VIN-code або як кажуть в народі шасі машини. VIN-code - це унікальний серійний номер машини, його

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

можна побачити в технічному паспорті машини або ж на самому кузові транспорту. В номері зашифровано рік виробництва, колір транспорту, модель, марка, країна де складався автотранспортний засіб. Для правильного підбору автозапчастин використовують спеціальні програмні продукти, які продавці чи зацікавлені особи купують на ліцензійній основі. Серійний номер машини VIN-code вноситься в спеціальну програму для підбору деталей, й таким чином ведеться пошук потрібних запчастин. В результаті продавець пропонує покупцю можливі варіанти щодо виробника, ціни та терміну доставки потрібної деталі.

Узагальнюючи стан вітчизняного ринку автозапчастин, необхідно визначити, що ринок автозапчастин зростає. При тому, збільшується частка продажу імпортних автозапчастин.

Ринок автозапчастин характеризується динамізмом та високим рівнем конкуренції на фоні сегментації за ціновим та товарним діапазоном. Тому, найголовніша мета продавця, на основі постійного моніторингу цін конкурентів, запропонувати покупцю потрібний товар за оптимальною для нього ціною.

### **Список використаних джерел**

1. Коваленко В.А., Арестенко Т. В. Ринок автозапчастин в Україні. *Сучасні підходи до створення інноваційних проектів малого та середнього бізнесу: збірник тез I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Мелітополь, 1 липня 2020 р.), Мелітополь. 2020. С. 19-20
2. Савич О.П. Стратифікація та динаміка вітчизняного ринку автозапчастин. *Ефективна економіка*. 2012, №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1235> (дата звернення: 15.02.2024).

## **ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПОВЕДІНКУ ОСОБИСТОСТІ**

Нові технології включені практично у всі сфери людської діяльності. Потреба людини зайняти своє місце у соціальному середовищі призводить до необхідності використання сучасних комп'ютерних технологій.

Інформаційні технології – це набір методів та інструментів, що використовуються для збирання, зберігання, обробки та розповсюдження інформації. сьогодні життя людей дедалі більше залежить від ІТ-технологій. Так як ми живемо у світі, в якому йде бурхливе зростання та розвиток електронно-обчислювальних та інформаційно-комунікаційних технологій то навчити дитину змалку користуватися електронними засобами отримання, перетворення, передачі інформації дуже актуально.[1]

Застосовуючи ІТ, потрібно прагнути реалізувати весь потенціал особистості. Тобто пізнавальної, високоморальної, творчої, комунікативної та естетичної. Для реалізації цього потенціалу на досить високому рівні необхідні освітні компетенції у сфері інформаційних технологій.

Властивості ІТ-компетентності включають: здатність оцінювати досвід та інтегрувати його в актуальне інформаційне середовище; прагнення розвивати особисті творчі риси; наявність найвищої цінності загальної культури спілкування.

Специфіка соціалізації в інформаційно-комунікативному інтернет-просторі пов'язана з тим, що це спілкування має своєрідний віртуальний характер.

У сучасному сприйнятті віртуальність означає «практично абсолютну схожість», «достовірне наслідування» певної зовнішності. Стосовно інтернет-комунікацій віртуальність комунікацій, що відбуваються як підтримка, включає використання режиму відео конференцій для імітації спілкування в реальному часі або використання аудіовізуальних роликів для віддаленого досягнення «ефекту присутності» в просторі або запису дій, що

спостерігаються.

Швидке поширення інформаційно - комунікаційних технологій та соціальні зміни, що виникають внаслідок цього, дедалі більше зачіпають людей.

Особистість - це соціальна рольова система, яку людина набуває в процесі спілкування з іншими групами.

Одним із важливих способів впливу на особистість є перенесення соціальних взаємодій у віртуальне середовище.

Люди як соціальні суб'єкти є ядром соціальної роботи (діяльності, спрямованої на інших), яка виливається з людських переконань та цінностей. Відповідно до цього, особистість - це система соціальних установок, що визначають поведінку людини в суспільстві, система соціальних ролей, що набувають людиною в процесі соціалізації, спілкування з різними групами людей та відповідна їм система.

У сучасному сприйнятті віртуальність означає «практично абсолютну схожість», «достовірне наслідування» певної зовнішності. стосовно інтернет-комунікацій віртуальність комунікацій, що відбуваються як підтримка, включає використання режиму відеоконференцій для імітації спілкування в реальному часі або використання аудіовізуальних роликів для віддаленого досягнення «ефекту присутності» в просторі або запису дій, що спостерігаються [2].

З одного боку, багато субкультур, доступних молоді (групи зі своїми особистими правилами та нормами), завдяки прогресивним інформаційно-комунікаційним технологіям підкреслюють свободу вибору, з іншого боку, вводять людину в оману, спотворюючи її соціальні та етичні орієнтири.

Ще одним фактором, що становить ризик для формування особистості в цілому, є анонімність інтернет-спілкування та можливість формування фіктивного стилю самовираження у дистанційному спілкуванні.

Для життя в інформаційному суспільстві важливо поєднувати стійкий світогляд та свою свободу.

### **Список використаних джерел**

1 Калуга В. Ф. Інформація у бутті людини та у професійному оперуванні : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 145 с.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

2. Белінська О. П. Сучасні розслідування віртуальної комунікації : проблеми, гіпотези : дис. канд. філос. наук. : 08.02.02. Київ : Національна академія наук України, 2018. 165 с.

Трач Х.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черевко І.В.  
Львівський національний університет природокористування

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

Парки є найбільш часто відвідуваними зеленими зонами в містах і на сьогодні – обов'язковим елементом міської інфраструктури. Провідними елементами парків є дерева, кущі та газони. Міські парки завдяки своєму розташуванню відіграють важливу рекреаційну та рекреаційну роль для жителів міста. Це місця відпочинку та оздоровлення, занять спортом, навчання дітей та розважальних заходів для жителів міста. Тут можна відпочити, гуляючи, катаючись на велосипеді, досліджуючи природу, граючи з дітьми, а інколи навіть рибалачи чи купаючись [3].

Вони також є місцем навчання, культурних подій і вітриною міст. Міські парки в Європі діляться на два види:

- центральний парк – характеризується високою інтеграцією з навколишньою сучасною архітектурою, з геометричним, постмодерністським способом планування простору;
- парк, розташований за межами центру міста – керований відповідно до сталого розвитку, часто інтегрований із системою міських зелених насаджень, де елементи постмодерну мінімально втручаються в природне та культурне середовище [1]

Процес функціонування міського парку потребує розуміння та поєднання інтересів як суспільства, так і природи. Управління цим типом об'єктів має базуватися на політиці сталого розвитку. Парк, як територія, де переважають рослини, позитивно впливає на міський клімат, охолоджуючи та зволожуючи повітря.

Парки часто створюють бар'єр, що відділяє житлові масиви від центру міста. Рослинність не має значного впливу на шумозаглушення, але впливає на психологічний комфорт мешканців, збільшуючи відстань між центром міста та сімейними



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

житловими масивами. Парки позитивно впливають на гідрологічний цикл у містах. Добре спланований парк сприяє накопиченню води під час опадів, обмежуючи її скидання в дренажну систему, затримуючи її в ґрунті та підживлюючи підземні води.

Рослинність затримує частину дощової води, яка випаровується в атмосферу, що покращує вологість повітря.

Рослини, що населяють міські парки, піддаються різним видам стресу. Основним фактором стресу є дефіцит води, який в основному спричинений кліматичними умовами, але часто посилюється несприятливим ґрунтом, на якому будується місто. Тривала посуха призводить до передчасного старіння дерев і опадання листя. Доступність води для рослин також обмежена зимовим засоленням доріжок і доріг у парку. Сіль, що потрапляє в організм рослини, порушує іонний баланс. Щоб позбутися надлишку солі з свого організму, дерево виводить її, скидаючи свої певні органи, в яких вона накопичується, наприклад, старе пожухле листя.

Ці фактори порушують морфологію рослин, що призводить до пригнічення розвитку і росту, а також до зниження їх декоративності. Під впливом негативних факторів, що впливають на дерева в містах, тривалість їх життя значно скорочується.

У міському парку вирубка дерев та зміна існуючого рослинного покриву дозволяється лише в результаті заходів з охорони та догляду. Рослинність, яка загинула внаслідок дії часу або негативних факторів, необхідно відновлювати новими посадками з урахуванням виду та типу попередньої рослинності. Що стосується англійського стилю, то в парку рекомендується залишати кілька сухостійних дерев, що впливає на екологічну цінність і естетичну цінність об'єкта.

Менеджери парків повинні прагнути досягти просторової різноманітності. Парки та інші міські зелені насадження, що існують в одній агломерації, повинні утворювати єдине ціле через зв'язки з екологічними коридорами. Це забезпечує пересування не лише тварин, але й видів рослин, які завдяки цьому зв'язку можуть колонізувати нові території.

Таке рішення вигідно і жителям міста, які мають можливість переїжджати з одного закладу відпочинку та відпочинку в інший в оточенні зелені. Екологічні коридори можуть з'єднати парки,

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

розташовані за межами міських центрів, із приміськими лісами, що забезпечить більшу різноманітність видів паркової рослинності. Біорізноманіття також можна збільшити шляхом збільшення інтенсивності підтримуючої обробки.

Згідно з результатами опитувань, основною функцією, яку мають виконувати парки, є відпочинок та відпочинок, таку відповідь вказували переважно люди старше 60 років, для яких метою відвідування об'єкта є переважно прогулянка [2]

. Інша важлива функція парку як місця зустрічей, на яку вказує переважно молодь 15-30 років [3]. На третє місце респонденти поставили такі функції: спорт, таку відповідь обирали люди віком до 24 років, та здоров'я, яке обирали люди старше 60 років [3]. Культурно-розважальна та просвітницька функції також отримали значну підтримку, переважно серед людей віком 31-60 років.

Соціальні очікування щодо парків чітко диференційовані залежно від статі та віку респондентів. На думку всіх респондентів, парки повинні відрізнитися за схемою їх розвитку та атракціями, які вони пропонують.

Міський парк можна використовувати для проведення просвітницьких заходів в екологічній сфері для дітей та підлітків.

**Висновки.** Парки як штучні утворення відіграють важливу роль у налагодженні відповідного рівня життєдіяльності людей. ефективність функціонування парків залежить від рівня виконання ними їх основних функцій. В цьому плані вирішальну роль може відіграти підвищення рівня атракційності парків для тих, на кого вони розраховані, що потребує застосування відповідних нових технологій і моделей розвитку. в першу чергу – економіки вражень.

Крім того, чинником підвищення ефективності функціонування парків об'єктивно є економічно обґрунтоване раціональне використання бюджетних коштів, призначених на розвиток парків і паркової інфраструктури.

### **Список використаних джерел**

1. Jankowski K., Truba M., Wyřebek H., Cisek M. Prawno-siedliskowe aspekty zarządzania parkami miejskimi. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach, Nr 103, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2014, s.39-47.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

2. Kasprzyk W., 2009: Parki – oczekiwania społeczne. [w:] Zieleń miast i wsi, współczesna i zabytkowa. Pod red. M. E. Drozdek. s. 96-102.

3. Nowak-Rząsa M., 2009: Współczesne funkcje parków miejskich w aspekcie oczekiwań społecznych. „Nauka Przyroda Technologie”, t. 3 z. 1, s.1-5.

Щербак К.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Красножон С.В.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ**

Інформаційні технології та їхній розвиток привели до зміни способів ведення бізнесу. Організація електронного інформаційного обміну між фірмами дозволяє істотно підвищити ефективну діяльність, зокрема веде до зниження комунікаційних витрат, зменшення чисельності персоналу, який займається опрацюванням вихідних та вхідних документів, зменшує час для організації різних операцій, а також забезпечує швидкість і точність отримання інформації, і високу швидкість фінансових розрахунків. За допомогою електронної комерції зрівнюються шанси в конкурентній боротьбі, дозволяючи як великим, так і дрібним фірмам, іншим підприємствам змагатися на рівних умовах щодо асортименту продукції, якості, ціни. Електронна комерція дає торговельним фірмам доступ до світового ринку, який недоступний для малих фірм та різних компаній ніякими іншими засобами.

Електронним бізнесом є ділова активність, яка використовує можливості глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків фірм [2].

Електронний бізнес охоплює всі сфери підприємницької діяльності, що здійснюються в кібернетичному просторі, а саме: електронну рекламу, електронну торгівлю та електронний маркетинг, електронний рекрутинг.

США зробили великий стрибок у використанні мережових технологій. Е-бізнес тут давно перетворився на потужну галузь. Європа, будучи трохи пізніше залученою до Світової

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

павутини, вже сьогодні демонструє інтенсивні тенденції росту. За даними Центру дослідження світових ринків, найбільший відсоток активних представництв сайтів з онлайн-послуг припадає на Тайвань (65%), на другому місці Германія (59%), далі йдуть Великобританія (30%) та Франція (27%) [1].

Основні переваги електронного бізнесу такі:

- зменшення цін завдяки скороченню логістичних витрат, що у свою чергу сприяє розвитку малого бізнесу;
- економія витрат – у сфері електронного бізнесу немає фізично магазинів, завдяки чому ведення е-бізнесу стає економічно ефективнішим;
- отримання більших прибутків унаслідок скорочення вартості опрацювання покупки, витрачається менше часу на вибір покупки, відповідно більше контролюються всі операції;
- швидше і краще обслуговування клієнтів, що дає можливість останнім економити гроші і час;
- можливість швидко порівнювати ціни і товар: істотна перевага як для продавців, які порівнюють ціни в ціноутворенні, так і для покупців, які хочуть купити дешевше і краще;
- зростання продуктивності через скорочення часу для обслуговування покупців – до інтернет-майданчиків мають доступ усі користувачі Інтернету в усьому світі;
- зручний обмін та управління інформацією: за допомогою е-комерції поліпшується обмін інформацією між клієнтами та продавцями, продукція просувається швидше, що є основним фактором рушійної сили для розвитку в різних галузях промисловості.[3, с. 32-33]

На жаль, необхідність системного підходу до питань забезпечення безпеки інформаційних технологій поки ще не знаходить належного розуміння в користувачів сучасних ІС. Сьогодні фахівці із різних областей знань так чи інакше змушені займатися питаннями забезпечення інформаційної безпеки. Це обумовлено тим, що ми живемо в суспільстві (середовищі) інформаційних технологій, що накладає відбиток на усі соціальні проблеми людства, зокрема і питання безпеки.[4, с. 23]

Отже, можна зробити висновок, що для розвитку та вдосконалення електронного бізнесу в Україні існують можливості

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

та ресурси, а саме – людський потенціал, кваліфіковані спеціалісти, кількість та якість платіжних систем і послуг провайдерів Інтернет, що постійно зростають, удосконалення законодавчої бази функціонування електронного бізнесу.

**Список використаних джерел**

1. Алексунин, В. А. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете [Текст] / В. А. Алексунин, В. В. Родигина. - М. : Дашков и К, 2006. - 216 с.

2. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять / Д. Д. Євтушенко // Бізнес Інформ. - 2014. - № 8. - С. 184-188. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_8\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_33)

3. Зайцева О.О., Болотинюк І.М. Електронний бізнес: Навчальний посібник. / За наук. ред. Н.В. Морзе. – Івано Франківськ : «Лілея НВ» – 2015. – 264 с

4. Федішин І.Б. Електронний бізнес та електронна комерція (опорний конспект лекцій для студентів напрямку «Менеджмент» усіх форм навчання) / І.Б. Федішин. – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 97 с.

Яшан П.А.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Губені Ю.Е.

Львівський національний університет природокористування

**ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА РОЗВИТОК  
ТРАНСПОРТНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Транспортна мережа є важливою складовою функціонування господарської системи будь якої країни. В поєднанні із системою транспортного бізнесу вони формують загальнонаціональну транспортно-логістичну галузь. Переоцінити роль та значення транспортно-логістичної системи неможливо. Навіть в умовах мирного часу транспорт є основою обігу та переміщення товарів, ресурсів та людей. Вважається, що транспортно-логістична система - це сукупність пов'язаних суб'єктів підприємництва, інфраструктури, надавачів послуг та інституцій, що забезпечують переміщення та зберігання людей та вантажів в просторі. Вона включає в себе

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

диференційовані та галузево відокремлені види транспорту, серед яких найпоширеніші: автомобільний, залізничний, водний, авіаційний транспорт, а також транспортну інфраструктуру, таку як шляхи, залізниці, порти, аеропорти, дорожні об'єкти тощо. Транспортна система також включає широке коло інституцій та регулювань, такі як бізнесове та безпекове регулювання, управління транспортними потоками, планування та координація перевезень. Вона є важливою складовою інфраструктури будь-якої сучасної системи ринково орієнтованої економіки, позаяк забезпечує доступність та ефективність переміщення людей та вантажів.

Розвиток інфраструктури в Україні, зокрема у транспортному секторі, відіграє ключову роль у відновленні економічного потенціалу країни та продовженні шляху до вступу до Європейського Союзу. Співпраця між Україною і Європейським Союзом в рамках Угоди про асоціацію сприяла поступовій реформі української інфраструктури, розвитку ефективної транспортної системи та посиленню її взаємозв'язків з іншими галузями, такими як торгівля, безпека, діджиталізації та інші.

На жаль агресивна війна РФ щодо нашої країни суттєво зупинила хід модернізації транспортної мережі та її приготування до європейської адаптації. Нові виклики війни теж мають європейський вектор, як і по напрямках спрямування транспортних потоків, та і за регуляторними нормами.

Приготування до інтеграції України до ЄС у транспортному секторі економіки та публічного життя охоплює різні напрями, серед яких слід виокремити наступні.

*Співробітництво в авіаційній галузі.* Приєднання України до Спільного авіаційного простору ЄС (САП ЄС) виявилось важливим кроком. Угода про це була підписана під час 23 Саміту Україна-ЄС у 2021 році. Це відкрило для України нову можливість вступити до єдиного авіаційного простору ЄС за умови впровадження європейських стандартів і правил у сфері авіаперевезень. Угода для України могла б застосовуватись тимчасово, аж до завершення всіх адаптаційних процедур передбачених Угодою. На 1 вересня 2022 року внутрішньодержавні процедури, необхідні для набуття чинності Угоди, були виконані країнами, такими як Естонія, Латвія, Австрія, Словаччина та Іспанія.

Авіаційна галузь в Україні під час війни знаходиться у складних

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

умовах і стикається з надзвичайними викликами. Воєнний конфлікт унеможливив діяльність авіаційного сектора через різноманітні чинники. Авіаційні компанії змушені зупинити перевезення, лише частково перемітивши перевезення за кордон. Економічна нестабільність та фактори, пов'язані з війною, суттєво впливають на фінансове становище авіакомпаній та інфраструктуру аеропортів.

*Інтеграція транспортно-логістичної інфраструктури України в європейську.* У 2018р. наша країна інтегрувалась до Транс-європейської мережі у транспортному секторі (TEN-T), і стала учасницею формування та розбудови стратегічного транспортного коридору у сполученні Європа – Азія. Вітчизняна транспортна мережа стає частиною відомих та перспективних транспортно-логістичних коридорів ЄС. Війна призупинила більшість передбачених інтеграційних заходів, однак деякі із них, пов'язані із військовою логістикою та формуванням безпечних перевезень – навпаки активізувались. Наша країна активно розвиває транспортну мережу, відновлює пошкоджену війною інфраструктуру.

В умовах війни збільшується потреба у розвитку альтернативних транспортних маршрутів для забезпечення постачання країни та військових потреб. Це спричинило до нових проєктів реконструкції і модернізації інфраструктури, з метою забезпечення безперебійності транспортних зав'язків. Крім того, міжнародні партнери надають допомогу в розвитку та забезпеченні безпеки транспортних маршрутів в умовах війни.

*Розвиток співпраці у сфері автомобільного транспорту.* Роль і значення автомобільного транспорту під час війни суттєво зросли. Як відомо, ще до війни у 2022р. розроблено план дій «Дороги солідарності ЄС-Україна», та підписала з ЄС Угоду про вантажні перевезення автомобільним транспортом. Завдяки цьому: скасовується необхідність отримання українськими перевізниками відповідних дозволів для здійснення двосторонніх і транзитних перевезень до держав ЄС; дозволяється уникнути зупинки експортування української продукції через автомобільні пункти пропуску; передбачаються заходи спрощення визнання водійських документів. Відтепер Україна та ЄС звільняють власників посвідчень водіїв, виданих однією зі сторін, від вимоги мати міжнародне посвідчення водія.

Україна зіштовхнулася із проблемами транскордонних автомобільних перевезень які обумовлені різноманітними причинами.

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Вони навіть набирають форми пікетувань та блокування, що не відповідають укладеним угодам та правилам СОТ.

*Відновлення та розвиток залізничного транспорту.* На кінець 2022 року більше половини загального обсягу вантажоперевезень в країні припадало на автомобільний транспорт. Залізничні перевезення виявляються важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності економіки, завдяки їхній низькій вартості та дружелюбності до навколишнього середовища. Для прикладу, згідно зі Стратегією стійкої та смарт-мобільності Європейського Союзу (англ. - Sustainable & Smart Mobility Strategy), передбачається перенесення значної частини вантажних потоків на залізничний транспорт.

Інфраструктурні перешкоди пов'язані із регулюванням та нормами (як то ширина колії, вимоги до рухомого складу, принципи регулювання тощо) суттєво перешкоджають інтеграції залізничного транспорту України у європейську мережу. Однак деякі заходи, як то відкриття нових маршрутів, формування залізничних портів, логістичні пункти – все це сприяє розвитку залізничних комунікацій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розвиток транспортної галузі є одним з топ пріоритетів як відновлення в цілому національної економіки, так і подальшого просування України на європейському шляху. Це передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних завдань:

1. Забезпечення функціональності та мобільності транспортної мережі для використання у потребах оборони, відновлення та нормального функціонування країни в умовах воєнного конфлікту.

2. Накопичення внутрішніх та зовнішніх ресурсів для відновлення пошкодженої або знищеної транспортної інфраструктури, використовуючи сучасні європейські та світові технології та практики.

3. Інтеграція української транспортної системи з європейською, включаючи виконання вимог Угоди про асоціацію щодо взаємодії транспортних систем України та ЄС. Це передбачає впровадження європейських директив і технічних стандартів, усунення адміністративних та технічних перешкод, модернізацію технічного обладнання, інтеграцію інфраструктури у всіх сферах транспорту, розширення співпраці з європейськими транспортними агентствами та інші заходи.



**Список використаних джерел**

1. Губені Ю. Е. Підприємництво. Навч. посібник.- Львів. Укр. технол. 2012, 568 с.
2. Баконіна О. «Транспортний безвіз» з ЄС починає діяти: що передбачено? – Ліга. Закон, URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/212214\\_transportniy-bezvz-z-s-pochina-dyati-shcho-peredbacheno](https://jurliga.ligazakon.net/news/212214_transportniy-bezvz-z-s-pochina-dyati-shcho-peredbacheno)
3. Транспорт, транспортна інфраструктура, поштові та кур'єрські послуги. — Пульс Угоди. Моніторинг виконання заходів з виконання Угоди, URL: <https://pulse.eu-ua.org/ua/streams/transport>
4. Mobility Strategy. — European Commision, URL: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en)
5. Ukraine Recovery Conference: Олександр Кубраков презентував план «виживання» інфраструктури України. // Урядовий портал, 5 липня 2022р., URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraine-recovery-conference-oleksandr-kubakov-prezentuvavplan-vyzhyvannia-infrastruktury-ukrainy>

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*  
**УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ**

Веляник В.В.

Науковий керівник: викладач вищої категорії Савчук О.Я.  
ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж ЛНУП»

**КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ**

Розвиток українського бізнесу у сучасних умовах вимагає використання сучасних маркетингових комунікацій у системі управління підприємством, щоб забезпечити ефективну діяльність та конкурентоспроможність.

Останнім часом з поширенням онлайн-бізнесу традиційний маркетинг стає менш ефективним, оскільки змінюються правила гри в бізнесі. На його місце приходить інтернет-маркетинг, який має свої унікальні характеристики та значно відрізняється від традиційних інструментів маркетингу. Важливою частиною інтернет-маркетингу є контент-маркетинг.

Контент-маркетинг – це стратегія маркетингу, що передбачає створення та поширення цінного, корисного та релевантного контенту з метою привернення та утримання цільової аудиторії та підвищення її лояльності до бренду. Стратегія контент-маркетингу грає ключову роль у розвитку українських підприємств, і є невід’ємним інструментом інтернет-маркетингу для подальшого просування компаній в онлайн середовищі. Зараз контент-маркетинг є не тільки частиною загальної маркетингової стратегії підприємства, але й окремим напрямом маркетингу.

Пропонуємо визначити наступні функції контент-менеджменту:

1. Планування діяльності зі створення та поширення контенту. Включає в себе створення стратегії розробки і поширення контенту: цілепокладання, визначення об’єкту і т.д.

2. Організація – формування тактики, що включає розробку посадових інструкцій для персоналу, що задіяні у процесі розробки і поширення контенту, створення графіку виконання робіт, розробка правил та рекомендацій та ін.

3. Контроль – моніторинг просування контенту, оцінка показників ефективності.

4. Мотивація – спонування працівників до високопродуктивної діяльності.

5. Регулювання – розроблення і впровадження заходів, спрямованих на виправдане усунення відхилень планових показників та недоліків системи розробки і поширення контенту на підприємстві.

Весь існуючий контент чи контент, що розробляється, умовно поділяють на три основні види: продажний контент, інформаційний контент, розважальний контент. Головна задача полягає у створенні якісного контенту. Продажний контент формується для виконання наступних функцій: позиціонування товару/послуги на ринку, створення довіри, залучення. Інформаційний контент має дати відповіді на всі запитання, які можуть виникнути у цільової аудиторії. Це відеоогляди, вказівки, рекомендації, відповіді на питання, технічні характеристики, спростування міфів тощо. Розважальний контент створює гарний настрій, викликає емоції та залучає аудиторію: конкурси, розіграші, позитивні публікації, атмосферні фото, натхнення тощо.

Існує декілька видів маркетингу цифрового вмісту, які активно використовуються:

1. Дописи в блозі – поширена, але потужна форма вхідного маркетингу, публікації в блогах допомагають компанії просувати внутрішній та зовнішній контент, інформувати аудиторію щодо продукції підприємства.

2. Статті – ідеальний спосіб підвищити рейтинг вебсайтів і безкоштовно покращити цільові сторінки. Підприємству потрібно провести невелике дослідження перед написанням, щоб вона також змогла включити маркетинг вмісту SEO.

3. Інфографіка – чудова форма візуалізації зображень та даних. Вони цікаві та легкі для розуміння, оскільки побудовані на основі короткого тексту, цифр, даних та графіки.

4. Подкасти – деякі люди добре справляються з багатозадачністю, тому вони можуть тренуватися, займатись своїми справами одночасно стимулюючи розум [2, с. 71].

До основних переваг використання контент-маркетингу можна віднести:

1. Інтелектуальні ресурси бренду. За допомогою контент-маркетингу підприємства можуть збирати «feedback» від споживачів (зворотній зв'язок).

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

2. Новий маркетинговий канал. На думку багатьох спеціалістів у сфері контент-маркетингу даний новий маркетинговий канал повинен бути інтегрованим разом з традиційними каналами у маркетингову стратегію підприємства і розглядатися як частина маркетингового міксу.

3. Заощадження витрат. Контент-маркетинг є мало витратним засобом просування товарів та послуг на глобальному рівні.

4. Встановлення зв'язків. Контент-маркетинг може бути відмінним способом знаходження постачальників або співробітників.

5. Впізнаваність бренду. За допомогою контент-маркетингу можливо встановити присутність бренду компанії у соціальних мережах та забезпечити позитивний імідж компанії в цілому або бренду.

Спеціалісти в сфері контент-маркетингу пропонують використовувати наступну систему показників для оцінки ефективності стратегії контент-маркетингу:

- рівень досяжності – показник вимірює кількість відвідувачів сторінки або ресурсу компанії;

- направлений трафік – показник найбільш цінних медіа каналів за показником найвищого трафіку в мережі;

- лояльність користувачів – показник успіху стратегії контент-маркетингу, який визначається через отриманий позитивний або негативний «feedback»;

- інтеракція/залучення користувачів – показник кількості коментарів, згадувань, поширень, які свідчать про рівень інтеракції та залучення користувачів;

- рівень відгуку – показник, який свідчить про «спілкування» з клієнтом, виміряти рівень якого можливо через частоту відгуків на повідомлення або коментарі користувачів [1, с. 64].

Отже, контент-маркетинг з кожним роком стає більш важливою складовою інтернет-просування. За допомогою нього компанія може створити власний неповторний стиль, який користувачі будуть впізнавати навіть без зазначення бренду, збільшити потік органічного трафіку на свої ресурси та стати більш авторитетним брендом в очах споживача та пошукових систем.

**Список використаних джерел**

1. Альошина Т.В., Козенков Д.Е., Сало М.Д. Контент-маркетинг як сучасний елемент маркетингової стратегії підприємства. *Економічний вісник*. 2022. №3. С. 59-68
2. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69-75

Костенко Є.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Линдюк А.О.

Львівський національний університет природокористування

**ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЛНУП**

Зростання популярності соціальних мереж серед різних груп населення створює унікальні можливості для університетів у спілкуванні зі студентами, абітурієнтами, випускниками, а також у взаємодії з потенційними спонсорами та партнерами, тому дослідження впливу соціальних мереж на маркетингову стратегію має важливе значення для розуміння та використання цього інструменту на практиці.

Термін «соціальна мережа» з'явився у 1954 році, задовго до появи Інтернету. Він означав тісні взаємовідносини між двома і більше людьми. Термін був започаткований британським соціологом, представником Манчестерської школи Джеймсом Барнсом. На сьогоднішній день прийнято вважати, що соціальна мережа – це веб-платформа, яка дозволяє користувачам створювати особисті профілі, обмінюватися інформацією та взаємодіяти з іншими користувачами в рамках спільноти, що базується на спільних інтересах, дружбі або професійних зв'язках.

У сучасному світі вища освіта стає все більш конкурентною, і університети змушені шукати нові методи та підходи для залучення студентів. Маркетинг стає ключовим інструментом в цьому процесі, допомагаючи університетам ефективно просувати свої навчальні програми та послуги. Однак, далеко не всі університети володіють ефективною маркетинговою стратегією, і їхня маркетингова діяльність може бути неорганізованою та

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

недостатньо спрямованою.

Львівський національний університет природокористування – це заклад вищої освіти, який засновано 9 січня 1856 року, як рільничу школу під патронатом Галицького господарського товариства. Станом на сьогодні університет має один навчально-науковий інститут, 5 факультетів та 8 коледжів.

Зазначимо, що окремого структурного підрозділу, який би на професійному рівні здійснював маркетингову діяльність в університеті не було створено. Проте, в структурі ЛНУП функціонує інформаційно-обчислювальний центр (пресцентр), який у своєму складі має інформаційно-промоційний сектор. Якщо ж проаналізувати напрями діяльності центру та його завдання, то у них відсутні проблеми, що стосуються маркетингової діяльності.

Загалом проведений аналіз нормативних документів університету свідчить, про відсутність налагодженої роботи щодо формування та реалізації маркетингової стратегії ЛНУП. Лише нещодавно в університеті створено відділ іміджу і промоуції, який фактично ще не запрацював.

Оцінка присутності університету в соціальних мережах стає важливим етапом стратегічного планування комунікаційних дій та розвитку університетського бренду. На офіційних сторінках Львівського національного університету природокористування найбільше підписників, сумарно понад 7,6 тисяч має офіційний ресурс досліджуваного університету у Facebook, в Instagram – 2,9 тис. У достатньо популярній серед молоді соціальній мережі, такій як TikTok взагалі відсутній акаунт університету. Згідно даних, які отримані в результаті он-лайн опитування понад 80 % студентів мають акаунти Instagram., проте серед працівників та викладачів університету присутність у цій соціальній мережі є значно нижчою – менше 50 %.

Розраховані дані свідчать, що попри те, що кількість підписників ЛНУП на сторінку у Facebook є втричі більшою ніж у Instagram, проте середня кількість реакцій читачів на кожен допис у цій соціальній мережі, зокрема вподобань, становить 70 одиниць, що є вдвічі менше ніж у Instagram.

Для проведення порівняльного аналізу Львівського НУП з іншими університетами нами вибрано Львівський національний університет ім. І.Я. Франка, як один із найпопулярніших серед

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

абітурієнтів України за кількістю поданих заяв та Український католицький університет, який має найвищий бал вступників на контрактну форму навчання в країні.

За усіма досліджуваними соціальними мережами найпопулярнішими є ресурси Українського католицького університету. В той час як найгірші позиції в соцмережах займає Львівський НУП. При тому відзначимо, що у всіх без винятку проаналізованих закладів вищої освіти найбільшою є кількість підписників у Facebook. Аналіз абсолютного показника, зокрема, кількості дописів, свідчить, що найактивніше на своїй офіційній сторінці публікували дописи працівники Львівського НУП. Зокрема їх кількість майже удвічі є більшою ніж в ЛНУ ім. І.Франка і у 2023 році сумарно становила майже 2 тис дописів.

Структурний розподіл дописів за різними видами суттєво відрізняється між досліджуваними університетами. Так, якщо у Львівському НУП найчастіше на офіційній сторінці поширювали інформацію структурних підрозділів, то в УКУ жодного такого поширення не здійснили у 2023 році. При тому, що основна кількість дописів в цьому університеті це є власний контент, або поширення інформації з офіційного сайту. На офіційних сторінках ЛНУ ім. І.Я. Франка та ЛНУП не здійснювали поширення інформації із сайту.

Проте, варто відзначити що показники кількості дописів не дають можливості якісної оцінки ведення сторінок в соцмережах, тому доцільно проаналізувати сумарну кількість реакцій на дописи у 2023 році. Так, найбільше реакцій на дописи має офіційна сторінка Facebook Українського католицького університету – понад 250 тис. У той час як найменше Львівського НУП – 51 тис.

Детальний аналіз наведених даних свідчить, що фактично у всіх досліджуваних університетах найбільше вподобань, коментарів та поширень мають дописи власного контенту. Фактично не реагують читачі на поширення інформації інших підрозділів. При тому, що у Львівському НУП саме цей тип дописів є найчастішим. Загалом, суттєво відрізняється якість розміщених дописів УКУ, які за всіма позиціями займають лідируючі позиції в соціальних мережах.

У контексті порівняльного аналізу використання соціальних мереж Львівським національним університетом природокористування відносно Українського католицького університету та ЛНУ ім. І. Франка можна визначити відмінності у

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

підходах та результативності маркетингової діяльності. Український католицький університет та ЛНУ ім. І. Франка виявилися успішнішими у використанні соціальних мереж як інструменту маркетингової комунікації. Вони володіють більш активною цільовою аудиторією, чітко спрямованою стратегією контенту та високим рівнем взаємодії з аудиторією. У порівнянні з ними, Львівський НУП демонструє низьку ефективність маркетингових заходів у соціальних мережах, що призводить до втрати конкурентоспроможності та привабливості університету для потенційних студентів та інших цільових аудиторій.

Отже, використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності Львівського НУП є перспективним напрямком, який може допомогти університету підвищити рівень пізнаваності, покращити свою репутацію та залучити більшу кількість нових студентів.

Михалевич А.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бінерт О.В.

Львівський національний університет природокористування

## **БРЕНДИНГ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ ЯК ЗАСІБ ГЛОБАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ**

Інтернет-брендинг – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на створення, просування і розвиток торгової марки через глобальну мережу Інтернет з метою створення позитивного іміджу підприємства та його прибуткової діяльності. Інтернет-брендинг – це складний процес і на сьогодні більш ефективний, ніж традиційний брендинг. Інтернет-брендинг по праву стає самостійною маркетинговою технологією сучасного підприємства.

До основних характеристик Інтернет-бренду, як засобу глобальної маркетингової комунікації, можна віднести:

1) досить інформативне наповнення web-сайту і миттєвий діалог зі споживачем;

2) персоніфікація повідомлень конкретному користувачеві (споживачеві) залежно від його демографічного і соціального портрету;



3) високий ступінь зручності і ефективності Інтернет-ресурсу.

Для брендингу важливі такі характеристики Інтернет-ресурсу, як:

1) конфіденційність особистої інформації про відвідувачів Інтернет-ресурсу (наприклад, інформація про покупців інтернет-магазинів).

2) безпека здійснення грошових транзакцій, оскільки чималу кількість покупок товарів і послуг здійснюється в онлайн-режимі. Дала розглянемо класифікацію брендів в мережі.

Отож, бренди в глобальній мережі Інтернет можна класифікувати наступним чином:

1. InsideBrand (Інсайт-бренд) - бренди, які будуються виключно в мережі Інтернет. Це соціальні мережі, ресурси для пошуку роботи, авто, нерухомості і т.д.

2. OutsideBrand (аутсайд-бренд) - бренди, в просуванні яких Інтернет виступає як допоміжний інструмент [1].

Прайсових цін на брендинг в Інтернеті немає. Вартість проекту завжди прораховується в залежності від поставлених цілей і складності завдання. Терміни брендингу залежать від складності задачі та коливаються в середньому від трьох місяців до двох років.

Інтернет, як середовище для брендингу, має ряд відмінних особливостей від традиційного брендингу:

1. Можливості комунікації. Інтернет дає широкі можливості для комунікації компанії з цільовою аудиторією, оскільки компанії в мережі можуть дати велику кількість інформації як текстової, так і відео-, аудіоінформації. Компанія безпосередньо може спілкуватися зі споживачами, а використання мережі Інтернет дозволяє отримати миттєвий зворотний зв'язок від споживача.

2. Низька вартість. Мережа Інтернет дає можливість створити відомий бренд, витративши на нього невеликий бюджет. У будь-якому разі, витрати на одного лояльного споживача будуть набагато нижче, ніж при використанні традиційного брендингу.

3. Вимірність. Важливим є і те, що мережа Інтернет дозволяє відслідковувати статистику і прогнозувати результати. Наприклад, дізнатися, яка відвідуваність сайту і рекламних майданчиків (при цьому визначити портрет цільової аудиторії), відсоток відмов відвідувачів (тобто відвідувачів, які не зацікавилися, тобто вийшли відразу з сайту компанії), кількість відгуків цільової аудиторії та статистику їх запитів про бренд, а також багато іншого.

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

4. Оперативність. Мережа Інтернет стала самим оперативним джерелом інформації. Наприклад, про бренд в мережі Інтернет може ніхто не знати, але через деякий час популярні Інтернет – ЗМІ про нього почнуть писати, обговорювати в соціальних медіа.

5. Технологічність. Мережа Інтернет – технологічне і високоінтелектуальне середовище. Зараз компанії можуть створити мультимедійні сайти, вони інтегруються в соціальні медіа, створюють брендovanі гри, оперативно поширюють вірусну рекламу і т.д.

6. Таргетинг. Є ще одна позитивна риса мережі Інтернет – таргетинг цільової аудиторії та створення персоналізованих пропозицій. Мережа Інтернет дозволяє зосереджувати свої сили тільки на певній цільовій аудиторії, сегментуючи її за різними характеристиками, такими як вік, стать, інтереси і т.д., при цьому рекламне повідомлення буде персоналізоване. Такі технології стали активно розвиватися в останні роки.

Головним засобом просування бренду в мережі Інтернет є офіційний сайт компанії. Цільова аудиторія приділяє офіційному сайту фірми максимальну увагу. По-перше, він дає можливість донести до споживачів цінності та переваги бренду. По-друге, саме він цікавить потенційних покупців найбільше. На сайті повинна бути зручна навігація, зміст сайту має бути інформативним, дизайн повинен відповідати дизайну бренду.

Соціальні мережі є найбільш відвідуваним видом Інтернет-ресурсів. Вони можуть також стати гарним інструментом у просуванні бренду в мережі Інтернет. Для того, щоб просування бренду стало успішним в соціальних мережах, бренду необхідно створити контент, який є цікавим для користувачів.

Головними перевагами просування бренду в соціальних мережах є [2]:

➤ користувачі знаходяться в комфортних умовах. Оскільки соціальні мережі є частиною життя більшості населення, у потенційного споживача є певні переваги для отримання інформації. В свою чергу, задоволений споживач зможе залучити друзів до продукції даної компанії, не виходячи з соціальної мережі;

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

- швидкість передачі інформації в соціальних медіа дуже висока, а отже, результат від просування бренду настане через досить невеликий період часу;
- соціальні мережі забезпечені безліччю інструментів і мають різні функції;
- просування бренду компанії в соціальних мережах - це ознака просунутого і цікавого бренду.

Просуванню бренду у мережі Інтернет будуть також сприяти конкурси та статті на ресурсах, що є близькими по тематичній спрямованості до даного бренду. Розміщення статей у мережі Інтернет, які присвячені продукції компанії, буде дешевше, ніж статті в друкованих виданнях. Також варто зауважити, що читачів онлайн-видання може бути більше завдяки більшій його доступності, цільова аудиторія бренду може розширитися.

Традиційний брендинг вже міцно увійшов в арсенал маркетингових засобів, які використовують маркетологи і топ-менеджери компаній. Інтернет-брендинг вже досить поширений у західних країнах, а на вітчизняному ринку ця сфера тільки починає розвиватися.

Бренди в реальному житті обмежені своїми фізичними параметрами. Можна розробити привабливу упаковку, всюди поміщати свій логотип, витратити величезні кошти на рекламу, відкривати чергові філії та захоплювати нові ринки, але в будь-якому випадку бренд буде обмежений фізичними кордонами. Інтернет-бренд не має кордонів, він є глобальним. У віртуальному просторі ні фізичні параметри, ні географічні, ні часові межі не приймаються до уваги. Він обмежується тільки способами комунікації з користувачем, яких з кожним днем стає все більше. Брендинг в Інтернет-мережі поступово розвивається, а компанії, які почали використовувати його вже зараз, зможуть значно обійти конкурентів і збільшити свій прибуток.

### **Список використаних джерел**

1. Ромат Є. В. Бренд-менеджмент. Опор. конспект лекцій. К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2015. 90 с.
2. Ромат Є. В. Система бренд-маркетингових комунікацій. Ринкові дослідження. №1. 2018. С. 16-25.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

Науковий керівник: Томашівська М. В.

Відокремлений структурний підрозділ

«Вишнянський фаховий колеж

Львівського національного університету природокористування»

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Дослідження теоретичних елементів розвитку інноваційних форм міжнародного бізнесу відображає функції та сутність міжнародного бізнесу. Сучасний міжнародний бізнес розкриває високий рівень організації, складні різноманітні та гнучкі системи управління, які ефективно здійснюють господарську діяльність на глобальному рівні.

Інноваційні форми міжнародного бізнесу є традиційними формами, які трансформуються та набувають нових якостей за рахунок впливу глобалізації та процесів інтернаціоналізації. Зокрема, вони включають:

1. Посилення конкуренції: Глобалізація збільшує конкуренцію у якості, вартості та ціні продукції і послуг.

2. Підвищення рівня знань та технологій: Глобалізація сприяє обміну знань та інновацій.

3. Збільшення можливостей для зростання: Глобалізація відкриває доступ до різних галузей та ресурсів.

4. Зростання іноземних інвестицій: Глобалізація сприяє залученню іноземних інвестицій.

5. Ефективний вибір місця розташування бізнесу: Глобалізація допомагає знизити бар'єри та обрати оптимальне місце для бізнесу.

Ці тенденції впливають на розвиток міжнародного бізнесу, зокрема на стратегії та форми його функціонування. Глобалізація також підкреслює значення знань, інновацій та інформації для сучасного бізнесу.

Цифровий маркетинг — загальний термін, який використовують для позначення таргетингового і інтерактивного маркетингу товарів і послуг, що використовує цифрові технології та канали для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів.

Основні інструменти цифрового маркетингу включають:

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

1. Пошукова оптимізація (SEO): Оптимізація веб-сайту для покращення його видимості в пошукових системах.
2. Пошуковий маркетинг (SEM): Реклама через пошукові системи, така як Google Ads.
3. Контент-маркетинг: Створення цікавого та корисного контенту для аудиторії.
4. Маркетинг впливу (influencer marketing): Співпраця з впливовими особистостями для просування продуктів.
5. Маркетинг у соціальних мережах (SMM): Реклама та взаємодія з аудиторією через платформи соціальних мереж.

З допомогою цих інструментів бізнес може стати більш гнучким та доступним. Крім того, це дозволить йому оперативніше реагувати на будь-які зміни ринку.

Цифровий маркетинг вирішує такі завдання:

- підтримка іміджу бренда;
- підтримка виведення нового бренду/продукту на ринок;
- підвищення впізнаваності бренду;
- стимулювання брендкових продажів товарів/послуг.

Цифровий маркетинг дозволяє підтримувати імідж бренду, залучати нових клієнтів та підвищувати продажі. Він використовує різноманітні канали, такі як веб, мобільні пристрої, соціальні мережі та інтерактивні екрани.

### **Список використаних джерел**

1. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни // Економіка та суспільство. 2022. № 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
2. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2016. Т. 1, Вип. 1. С. 48–53.

## **ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТОРІТЕЛІНГОМ БРЕНДУ**

Швидкий технологічний прогрес і глобалізація суттєво змінили світ і спосіб спілкування людей. Інтернет і соціальні медіа стали найважливішими платформами для взаємодії суспільства з економікою. Поява тисяч веб-сайтів, соціальних мереж, блогів, форумів, потокових каналів та інших типів сучасних цифрових засобів масової інформації справила глибокий вплив на те, як люди живуть і думають. Інформація, яка раніше була рідкісним ресурсом, стала широко доступною з появою Всесвітньої мережі у 1980-х роках. Цифрові технології та соціальні медіа стали невід'ємною частиною нашого життя, задовольняючи потребу в спілкуванні без географічних, мовних, расових чи соціальних бар'єрів.

Саме сторітелінг брендів для маркетингових кампаній стає корисною концепцією бренд-менеджменту для підвищення впізнаваності бренду. За допомогою наративів бренду можна залучити аудиторію та встановити з нею міцний зв'язок. Крім того, це інструмент бренд-менеджменту для зміцнення довіри, підвищення лояльності клієнтів і підвищення інтересу до ідеї вашого бренду. Тож кожен бренд намагається зробити концепцію своєї історії ще більш унікальною, щоб вона запам'яталася та стала помітною. Що робить історію бренду цікавою? Компоненти, які мають містити історії бренду: розваги, правдивість, обізнаність, відповідність, упорядкованість, запам'ятовування, трендовість [1].

Використання наведених компонентів дозволить поліпшити якість процесу формування контенту для бренду організації. Підготовлена історія бренду, при дотриманні рекомендованих компонентів, ефективніше зацікавлюватиме покупця та підштовхуватиме його до дій.

Згідно з дослідженням Headstream, якщо історія достатньо подобається, 55% людей з більшою ймовірністю куплять ваш продукт чи послугу у майбутньому, понад 44% поділяться ним з іншими, а 15% з них придбають негайно.

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Відвідувачі веб-сайту з більшою ймовірністю приймуть позитивні рішення про покупку після яскравої презентації через історію, ніж після прочитання нечіткого набору слів і цифр. Щоб досягти такого ефекту, основну думку слід донести через тривале емоційне пробудження, оскільки, клієнти хочуть відчувати себе красивими, успішними, мотивованими і натхненними.

За останнє десятиліття контент, що генерується та поширюється через пошукові системи та соціальні мережі (Facebook, Twitter, Instagram) набуває все більшої актуальності. Збільшення кількості та якості контенту в доступних інформаційних каналах суттєво вплинуло як на поведінку кінцевих користувачів, так і на методи, які використовують фахівці з маркетингових комунікацій та просування продукції. Ця тенденція вимагає постійного вдосконалення маркетингових інструментів з метою підвищення якості аналізу та прогнозування ринкових тенденцій.

Сторітелінг характеризується зручністю використання та інтересом, щоб успішно реалізувати розповідь, брендам потрібно вибрати канали для поширення своїх історій. Це може бути що завгодно: соціальні мережі, форуми, веб-сайти або особисті веб-сайти та ін. Для кращого спілкування з аудиторією ефективніше використовувати соціальні мережі. Завдяки їм аудиторія може ділитися своїми думками та почуттями між собою та з брендом.

Тенденція до використання техніки сторітелінгу зростає з кожним днем. Отримуючи позитивні та негативні відгуки від аудиторії, у бренду налагоджується комунікація із покупцем. Це є ключовим елементом у формуванні довіри між брендом та споживачем.

Проаналізувати реакцію покупця на новинку складно, адже, для цього потрібно враховувати багато факторів: зміни вподобань клієнтів, сезонність, ринкові та соціальні тренди. Не варто також ігнорувати опосередкований вплив пандемічних обмежень, військової ситуації і подібних чинників, які важко оцінити. Як можна врахувати якомога більше змінних під час запуску нового бренду?

Необхідний комплексний підхід для того, щоб завоювати ринок представивши новий бренд косметики. Визначення цілей і цільової аудиторії має вирішальне значення для розробки ефективної маркетингової стратегії для нового косметичного бренду. Про це наголошували: Алхайял Дж., Альтавел А., Альшаалан Х. Альшиха,

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку**

Л., Араб К., Бай З. Барасейн О., Барасейн Р., Делімпалтас А., Карлсон Л. Коен М., Лефгрєн Е., Лі Дж., Павлідіс Л., Райзенвіц Т. Х., Спіропулу Г. А. К., Цимпоніс, А., Херрманн С., Фаулер Дж. Г., Фороглу П. та ін. [2-6].

При запуску нової продукції важливу роль відіграє якісно складений сторітелінг. Історія бренду – це потужний маркетинговий інструмент в сучасному менеджменті, який створює міцний емоційний зв'язок між споживачами та брендами. Історія бренду має бути унікальною, такою, що запам'ятовується, і актуальною для споживачів та відповідати основним цінностям і місії компанії. Техніка сторітелінгу спонукатиме споживачів до комунікації, що ще раз підтверджує довіру аудиторії та становлення лояльності до бренду. Якщо історія досить переконлива, клієнти хотітимуть бути частиною історії. Ось чому світові бренди можуть використовувати цей важливий інструмент, щоб залучати більше покупців для продукції.

**Список використаних джерел**

1. The Ultimate Guide to Storytelling. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/storytelling> (дата звернення: 26.02.2024).
2. Fowler, J. G., Reisenwitz, T. H., & Carlson, L. (2015). Deception in cosmetics advertising: Examining cosmetics advertising claims in fashion magazine ads. *Journal of Global Fashion Marketing*, 6(3), 194-206.
3. Spyropoulou, G. A. C., Pavlidis, L., Herrmann, S., Tsimponis, A., Foroglou, P., Delimpaltas, A., ... & Cohen, M. (2020). Can cosmetics' advertisements be an indicator of different perceptions of beauty amongst countries?. *Aesthetic plastic surgery*, 44, 1871-1878.
4. Löfgren, E., & Li, J. (2010). Brand Loyalty: A Study of the Prevalent Usage of Celebrity Endorsement in Cosmetics Advertising.
5. Bai, Z. (2018). The characteristics of language in cosmetic advertisements. *Theory and Practice in Language Studies*, 8(7), 841-847.
6. Arab, K., Barasain, O., Altaweel, A., Alkhayyal, J., Alshiha, L., Barasain, R., ... & Alshaalan, H. (2019). Influence of social media on the decision to undergo a cosmetic procedure. *Plastic and Reconstructive Surgery Global Open*, 7(8).



## **УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ**

У сучасному світі глобалізація стирає кордони, а цифрові технології змінюють всі сфери життя, включаючи й бізнес. Світова діяльність стає не просто можливістю, а й необхідністю для компаній, які прагнуть до розвитку та успіху.

У цій новій реальності управління міжнародним бізнесом стає складнішим, але й водночас більш цікавим та перспективним. Глобалізація відкриває доступ до нових ринків, проте робить конкуренцію жорсткішою. Цифровий маркетинг дає нові інструменти для просування та продажів, натомість потребує нових знань та навичок, а саме: дослідження регіону вимагає глибокого занурення в ринок, аналіз різних джерел інформації, первинних та вторинних даних, вивчення потреб, бажань і звичок аудиторії, а також оцінки юридичних та економічних умов роботи.

Вихід на іноземні ринки дає можливість мати справу з людьми з різних культурних середовищ. Саме мовні та культурні бар'єри третина МСБ визначає як серйозний виклик при виході на нові географічні ринки.

При плануванні бізнесу слід враховувати не тільки знання мови, але і розуміння культури країни. Кожна держава має свої культурні особливості та навіть забобони, які треба брати до уваги, комунікуючи з її представниками.

Наприклад, японці і китайці вважають число 4 нещасливим, бо воно співзвучне зі словом "смерть". Будівельники пропускають поверх у будинку під час будівництва, замінюючи його наступним числом. А жителі не купують домівки та автомобілі, які мають цю цифру. На противагу, європейці вірять, що четвірка приносить щастя та успіх. Це пов'язано з тим, що конюшина має чотири листки, а сама рослина є символом удачі та процвітання. Індія не любить число 8, оскільки на цю дату припадає багато стихійних лих. Для італійців 17 пов'язане з невдачами. Тому що латиною це число означає "моє життя закінчилось" [2].

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

З розвитком технологій сучасний бізнес також може постраждати від кібератак. Такі ризики, як витік конфіденційних даних, хакерські атаки та використання різних вразливостей, можуть завдати серйозної шкоди бізнесу, працівникам, клієнтам та партнерам.

Зараз кібербезпека при розробці своєї бізнес-стратегії є дуже важливою. Інвестування в кращий захист даних та використання передових рішень для захисту від онлайн-загроз є невід'ємною частиною розвитку бізнесу. Культура, орієнтована на інформаційну гігієну, та проведення регулярних тренінгів з комп'ютерної безпеки підвищує обізнаність та навички співробітників щодо протидії інтернет загрозам.

У світі, що швидко змінюється, впровадження нових технологій допомагає залишатися конкурентоспроможними. Сьогодні важко знайти компанію, яка не використовує у своїй діяльності такі інновації, як діджиталізація, автоматизація та штучний інтелект. Наприклад, Meta використовує штучний інтелект для таргетування реклами [1].

Охоплення мільйонів людей по всьому світу, двосторонній зв'язок з клієнтами, відстеження результатів рекламних кампаній – все це можна здійснити завдяки онлайн-маркетингу. Цифровими каналами, які просувають товари і послуги є соціальні мережі, веб-сайти, email, SMS та digital-телебачення. Інтернет маркетинг не може існувати без інструментів його реалізації. Основними з них є: контент-маркетинг, SEO, SMM, PPC, email-маркетинг та мобільний маркетинг.

Цифровий маркетинг має ряд переваг, які роблять його цінним інструментом для будь-якого бізнесу: збирає чіткі та деталізовані дані про аудиторію, має гнучкий підхід до просування, інтегрується з продажами та клієнтським сервісом і персоніфікує маркетингові комунікації. Разом з плюсами, також є і недоліки. Висока конкуренція, великі витрати, зміни алгоритмів пошукових систем та соціальних мереж, нав'язливість та дратівливість контенту – всі перелічені вади можуть вплинути на результативність. Не потрібно лякатися проблем, натомість важливо знати про недоліки онлайн-маркетингу, щоб мати змогу їх мінімізувати.

Загалом цифровий маркетинг можна роздіти на кілька

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

компонентів: контент (блоги, статті, дослідження, публікації), дизайн (фото, зображення, діаграми, відео, інфографіка) і статистика (KPI, LTV, аналітика, конверсійні канали).

Мережевий маркетинг вже не просто тренд, а реальність, з якою стикається будь-який бізнес. Більшість компаній не мають необхідних навичок для його ефективного ведення, тому їм важливо розвивати цифрові спроможності й залучати фахівців з цифрового маркетингу.

Підсумовуючи зазначимо, що міжнародна торгівля стає все більш важливою для компаній, які хочуть розвиватися та досягати успіху. Глобалізація та інтернет технології створюють нові можливості для світової торгівлі, але водночас і ускладнюють її. Вивчення місцевої специфіки та розуміння культури є ключовими елементами для успішного виходу на іноземні ринки. Впровадження нових технологій, таких як діджиталізація, автоматизація та штучний інтелект, може допомогти компаніям залишатися конкурентоспроможними.

Цифровий маркетинг – це потужний інструмент, який допомагає компаніям охопити мільйони людей по всьому світу, налагодити двосторонню комунікацію з клієнтами та відстежувати результати рекламних кампаній. Для того, щоб компанії досягли успіху у веденні бізнесу в сучасному світі, їм важливо розвивати свої цифрові можливості та наймати фахівців з онлайн-маркетингу.

### **Список використаних джерел**

1. Ключові фактори, які впливають на успіх підприємства і опанування нових ринків: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/opinions/klyucovi-faktori-yaki-vplivayut-na-uspix-pidprijemstva-i-opanuvannya-novix-rinkiv-428311/> (Дата звернення: 24.02.2024)

2. Не лише 13: які цифри вважають нещасливими у різних країнах: веб-сайт. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/society/ne-lishe-13-yaki-tsifri-vvazhayut-neschaslivimi-u-riznih-krainah.htm> (Дата звернення: 24.02.2024)

3. Белікова О.Ю., Фоміченко І.П., Шашко В.О., Николаєва Ю.В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. Вісник економічної науки України. 2020. №2(39). С. 133-138.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

4. Цифровий маркетинг: чого бракує компаніям: веб-сайт.  
URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend739.html> Дата  
звернення: 24.02.2024)

Щербак К.С.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Шуплат О.М.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах активізації конкурентної боротьби на міжнародному ринку головним джерелом економічного зростання та запорукою успіху країни стали здатність упроваджувати ризикові та інноваційні ідеї, активна підтримка новітніх проєктів. За сучасних умов венчурний капітал є одним із найпрогресивніших форм інвестування не лише для високотехнологічних держав, але й для України. Венчурне інвестування є, перш за все, джерелом розвитку інноваційного потенціалу країни, вітчизняного виробництва, зростання частки експорту та виходу національних компаній на міжнародний ринок. Сьогодні наявність визнаних у світі наукових шкіл та позиціонування України у пріоритетних напрямках науковотехнологічного розвитку створює передумови для інтеграції її у світовий ринок інновацій та виступає суттєвим стимулом розвитку інноваційного підприємництва.

Головними чинниками, що сприяють розвитку венчурного бізнесу, є: наявність науково-освітньої бази, потужного дослідницького сектора та дієвих наукових шкіл; розвиненість фінансових інститутів і ринків страхового й пенсійного секторів; наявність фондового ринку; політична й макроекономічна стабільність, стале економічне зростання; стабільний попит з боку держави та приватного сектора на наукові дослідження й розробки; наявність вільного капіталу.

У 2022 році інвестори уклали 36 177 угод, на 415,1 млрд. дол. США, що на 35% менше ніж у 2021 році. Кількість IPO впала на 31%, кількість нових єдинорогів – на 52%. У 2022 році інвестори

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

віддавали перевагу чекам на меншу суму. Мегараундів стало менше на 49%, а середній розмір угоди зменшився на 32%. Найбільший рівень падіння спостерігався в індустрії digital health (-57%) та фінтех (інвестиції падають 16 кварталів поспіль). Європейський сектор венчурних інвестицій переживає також спад. До негативних чинників, таких як висока інфляція, зростання відсоткових ставок і слабке економічне зростання додалася ще й війна. Все це відобразилось на діях інвесторів, які уклали угод на 91,6 млрд. грн., що на 16% менше ніж у 2021 році. Великобританія та Ірландія лідирують за кількістю інвестицій. Найгірші показники у Південної та Центрально-Східної Європи [3].

Отже, світові тенденції венчурного інвестування вказують на позитивну динаміку фінансування. Слід зазначити, що найбільший обсяг венчурного інвестування здійснюється на стадії D (розширення), оскільки саме ця серія фінансування є найменш ризиковою. Значна частка венчурного капіталу направлена в ІТ-сферу, понад 40%.

За результатами 2021 року українські стартапи залучили венчурні інвестиції на суму 779,6 млн. дол. США, що на 46% більше, ніж у 2020 році. Крім того, у 2021 році на українському ринку венчурного капіталу з'явилися нові учасники - GEEK Ventures, SID Venture Partners, ZAS Ventures, ANCHOR, PAWA. Вони пропонують українським стартапам фінансування на рівні 0,5 млн. дол. США, а також свій досвід та експертизу [6].

Слабка законодавча база та недостатня ефективність захисту прав інтелектуальної власності є першочерговими проблемами розвитку венчурної індустрії України. Таким чином, існує розмитість і невизначеність багатьох понять та суперечливий характер деяких нормативно-правових документів, що перешкоджають формуванню єдиної бази венчурного інвестування в Україні як цілісного механізму, спрямованого на забезпечення економічного зростання України. Однак позитивним зрушенням у секторі вітчизняного інноваційного бізнесу може стати прийняття законопроекту «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері» № 1082 від 30.11.2007 [5].

Серед перспектив розвитку вітчизняного ринку венчурного капіталу можна виділити те, що український онлайн-ринок не перенасичений у жодному сегменті. Тому для розвитку вітчизняної стартап-індустрії необхідна цілеспрямована та ефективна державна

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

підтримка малого підприємництва в інноваційній сфері та у галузі венчурного інвестування.

Отже, останні 5 років венчурна економіка вважається позитивним трендом у світі та є новою стадією розвитку суспільства. Слід зазначити, що стрімке економічне піднесення української економіки в післявоєнний період можливе тільки за рахунок активного виходу українських компаній на світові ринки, а також за рахунок залучення іноземного капіталу в національні підприємства, їх реорганізації та стандартизації згідно до світових норм. Україна має всі можливості виходу на світові ринки через своє географічне положення, а також, за рахунок діджиталізації.

### **Список використаних джерел**

1. “Athena”. Bloomberg Businessweek. Bloomberg. Retrieved 11 March 2013(3) (дата звернення 01.04.2023)
2. NVCA Yearbook 2022. URL: <https://nvca.org/wp-content/uploads/2022/03/NVCA-2022-Yearbook-Final.pdf> (дата звернення 03.04.2023).
3. У світі дикого венчура: новини інвестицій, стартапів, фудтеху та цифрового здоров'я. URL: <https://speka.media/u-sviti-dikogo-vencura-sicen-2023-vm8ynp>(дата звернення: 02.04.2023).
4. Литвин І., Булак Ю. Венчурний бізнес в Україні в умовах воєнного часу. Academic Journals and Conferences |. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29541/220972maket-287-295.pdf> (дата звернення: 03.04.2023).
5. Мордань Є., Відменко Ю., Кобець Ж. Венчурне інвестування в Україні та світі: сучасні тенденції та особливості розвитку. Гроші, фінанси і кредит. 2018. № 17. С. 391–399. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17\\_2018\\_ukr/65.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/65.pdf) (дата звернення: 01.04.2023).
6. Васюк К. Дев'ять причин пишатися українським ІТ.Новости бизнеса, экономики, финансов, рынков и компаний – НВ Бизнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/ukrajinskiy-it-rinok-obsyag-ekspertu-poslug-i-portret-aytishnika-novini-ukrajini-50103851.html>(дата звернення: 03.04.2023).

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
**5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Валько Я. І.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасні технології вже давно входять у наше життя і мають величезний вплив на цифрову економіку. Крім того, сфера бізнесу не може існувати без використання цифрових інструментів, які забезпечують швидке керування процесами в компанії. Управління фінансовою діяльністю підприємства є однією з головних функцій керівництва, тому використання інноваційних підходів є ключовим фактором ефективного функціонування компанії в умовах цифрової економіки.

Однією з головних інновацій у сфері управління фінансами є використання хмарних технологій, які забезпечують збереження даних, зручність їх використання, а також швидкість доступу до них. Крім того, блокчейн-технології забезпечують захист фінансових операцій від шахрайства і надають більш точну інформацію щодо грошових потоків компаній. Для управління фінансами компанії можуть використовувати аналітику даних, що дозволяє створювати прогнози можливих ризиків та приймати рішення на їх основі. [3, с.104-107.]

Прикладами практичного використання цих технологій є впровадження в компанії системи електронного документообігу, що забезпечує швидкість та точність обробки даних, а також системи віртуальних кредитних карток підприємства, що може знизити ризик крадіжки фінансової інформації та шахрайства. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту, блокчейну та інших новітніх інструментів дозволяє підприємствам ефективніше управляти фінансами, забезпечувати безпеку та точність обробки фінансової інформації та підвищувати ефективність використання бюджету. [2, с. 142–146.]

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Ще однією важливою перевагою використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті є збільшення ефективності фінансової діяльності підприємства. Завдяки впровадженню інноваційних технологій підприємство може автоматизувати процеси фінансового менеджменту, зменшити витрати на оплату праці, покращити якість обліку та аналізу фінансової звітності.

Однак впровадження цифрових технологій також може призвести до певних ризиків для підприємства, зокрема, до виникнення кіберзагроз, які можуть призвести до витоку конфіденційної інформації, втрати грошей або завдати шкоди репутації підприємства. Тому важливо забезпечити належний рівень захисту цифрових даних та матеріалів, які зберігаються на комп'ютерах та серверах підприємства.

Незважаючи на ці ризики, використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті є прибутковим та корисним для підприємств будь-якого рівня та розміру. Вони дозволяють підприємствам прискорити процеси, збільшити точність та надійність фінансової інформації, а також забезпечити більш ефективне та зручне управління фінансовими ресурсами. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку та збільшити стале зростання своєї діяльності. [1]

Зважаючи на те, що цифрова економіка є досить новим напрямком розвитку, багато компаній використовують інноваційні підходи до управління фінансовою діяльністю, але тут я наведу декілька прикладів:

Використання інструментів фінтех-стартапів для оптимізації фінансових операцій. Наприклад, Revolut - міжнародний банківський додаток, який дозволяє здійснювати оплату через смартфон, перекази грошей з мінімальною комісією та аналізувати свої витрати та ризики.

Впровадження цифрових технологій в облік та фінансове планування. Наприклад, SAP - компанія-розробник програмного забезпечення, яка пропонує рішення для автоматизації бухгалтерського обліку та фінансового планування. Або ж Google Cloud - сервіс хмарного зберігання та обробки даних, який дозволяє підприємствам зберігати, аналізувати та управляти своєю фінансовою інформацією в онлайн-режимі.



### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та надійності фінансових транзакцій. Наприклад, Ripple – фінтех-компанія, яка використовує блокчейн для здійснення міжнародних фінансових транзакцій.

Використання інноваційних методів аналізу даних для підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю. Наприклад, IBM - технологічна компанія, яка використовує штучний інтелект та машинне навчання для аналізу великих обсягів даних та прогнозування тенденцій у фінансовій сфері. Також BlackRock - світовий лідер в управлінні активами, який використовує штучний інтелект для аналізу великих обсягів даних та прогнозування тенденцій на ринку.

Розробка інноваційних фінансових інструментів, таких як криптовалюти, електронні гроші та інші. Наприклад, Coinbase - платформа для купівлі та продажу криптовалют, яка дозволяє користувачам здійснювати безпечні та анонімні транзакції, використовувати електронні гроші для оплати послуг в мережі Інтернет та інших цифрових сервісів.

Наприкінці доповіді було б корисно підкреслити важливість постійного оновлення знань та навичок у галузі цифрового менеджменту та фінансів. Розвиток цифрових технологій є невіддільним, тому фахівці, які займаються фінансовим менеджментом, повинні бути готові до швидкого та ефективного використання нових інструментів та рішень. Для цього необхідно не тільки використовувати нові технології, але й розвивати свої навички в галузевому аналізі та інтерпретації фінансових даних.

### **Список використаних джерел**

1. Варга В.П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. Веб-сайт: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8121> (дата звернення: 26.02.2023)

2. Миколук О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Вип. 4. С. 142–146.

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

Сучасні адміністративні реформи та інновації в системі державної служби України ставлять перед нами нове завдання – створити ефективну систему управління місцевих органів влади.

Питання формування кадрового потенціалу місцевих органів влади, а також удосконалення системи їх підготовки та підвищення кваліфікації досліджувалися в роботах науковців: Ю. Саєнко [6], Т. Атаманчук [3], О. Оболенський [2]. Увагу приділено дослідженням, присвяченим розробці та застосуванню соціальних механізмів в управлінській практиці: Н. Туленков [4], А. Мельник [1].

Незважаючи на наявність значного наукового доробку з питань кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, все ще існує дефіцит досліджень, присвячених: розробці та впровадженню конкретних механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу, адаптації кращих світових практик до українських реалій, комплексному аналізу впливу різних факторів на розвиток кадрового потенціалу. Це свідчить про те, що тема потребує подальшого вивчення та дослідження.

Ключовим поняттям, що використовується для оцінки кадрового складу, кадрового забезпечення та загальної характеристики кадрових процесів в органах місцевого самоврядування, є "потенціал". Поняття "потенціал" має широке трактування. У загальному сенсі воно розглядається як джерело доходів, запасів або можливостей, які можуть бути активовані для досягнення певної мети або вирішення поставлених завдань.

Кадровий потенціал органів місцевого самоврядування – це сукупність відкритих і прихованих здібностей, а також особистих, професійних та інших можливостей муніципальних службовців, які можуть бути реалізовані в процесі роботи для виконання посадових обов'язків; досягнення цілей, поставлених перед органами місцевого самоврядування; забезпечення сталого розвитку громад.

На формування та розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування впливає низка факторів, які можна

поділити на дві групи:

1. Зовнішні фактори: специфіка сфери управління державою, потреби соціально-економічного розвитку суспільства, характеристика продуктивних сил і виробничих відносин, соціально-демографічні, соціокультурні, міграційні та інші процеси, що протікають в суспільстві.

2. Внутрішні фактори: досягнення балансу інтересів муніципального службовця з потребами та інтересами суспільного розвитку, організаційні, фінансові та інші можливості органів місцевого самоврядування, розроблена кадрова політика, трансформація соціально-професійної структури кадрового складу муніципальної служби.

Аналіз чинного українського законодавства про органи місцевого самоврядування та практики його реформування в Україні та за кордоном свідчить про те, що робота з розвитку кадрового потенціалу цих органів зосереджена лише на оптимізації управління кадровим корпусом муніципального рівня влади. Реформи здебільшого фокусуються на вдосконаленні шляхів відбору, просування та професійного розвитку службовців місцевих органів влади, нехтуючи питаннями формування та розвитку кадрового потенціалу в цілому. Це призводить до таких проблем:

- Недостатня кваліфікація та мотивація кадрів;
- Низький рівень інноваційності та креативності;
- Відсутність системного підходу до розвитку кадрового потенціалу.

Аналізуючи інструментарій формування кадрового потенціалу органів муніципального управління та органів місцевого самоврядування, важливо враховувати наступні положення:

1. Формування кадрового потенціалу має відбуватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі органів місцевого самоврядування.

2. Цей процес нерозривно пов'язаний з процедурою оцінки певних показників муніципальних службовців (громадян).

3. Питання формування кадрового потенціалу повинні бути чітко прописані в кадровій політиці місцевих органів влади.

Для визначення оптимальних механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування важливо чітко окреслити його місце у зовнішньому та

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

внутрішньому середовищі. Г. Шамарова [5, с. 51] дає таке визначення кадрового потенціалу у зовнішньому середовищі: це сукупність соціальних суб'єктів (громадян), які мають можливість потрапити на муніципальну службу завдяки своїй освіті або професійним навичкам. Іншими словами, одного боку, кадровий потенціал місцевих органів влади складається з випускників вузів, що володіють відповідною кваліфікацією, з іншого боку, він включає фахівців інших галузей або громадян, які тимчасово перебувають без роботи, але мають достатній досвід і навички для роботи в муніципальному органі влади.

Процес формування кадрового потенціалу у внутрішньому середовищі органу місцевого самоврядування має ряд особливостей, які відрізняють його від зовнішнього середовища. Ці особливості зумовлені необхідністю проведення оцінювальних процедур, таких як:

- Розробка кваліфікаційних вимог до кадрів
- Створення системи відбору, розстановки та розвитку кадрів
- Складання прогнозу потенційних вакансій
- Аналіз статево-вікової структури кадрів
- Проведення конкурсного відбору на посади
- Забезпечення посадового зростання і ротації кадрів
- Атестація муніципальних службовців
- Планування кар'єри в муніципальній службі
- Підвищення кваліфікації та перекваліфікація

муніципальних службовців.

- Формування резерву кадрів в системі муніципального управління

Чинне законодавство України надає органам місцевого самоврядування значні повноваження у сфері кадрової роботи. Серед них особливе місце посідають процедури атестації та формування кадрового резерву органу управління. В ході реалізації цих кадрових процедур атестаційні комісії проводять оцінку професійного рівня (знань, умінь і навичок) муніципальних службовців; відповідності їхньої кваліфікації займаній посаді.

На наш погляд, проблеми, що стоять на шляху формування кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, мають комплексний характер. Тому завдання, поставлені для подолання

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

існуючих труднощів, можна розділити на кілька категорій, які визначають наступні пріоритетні напрямки діяльності:

1. Розвиток громадянської активності та взаємодії з населенням.
2. Формування професійного складу службовців муніципальних органів влади.
3. Розвиток представницької влади на місцях.
4. Підвищення престижу муніципальної служби в очах громадськості.

Практична реалізація вищезазначених напрямів діяльності потребує розробки та впровадження соціальних механізмів розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Ці механізми повинні стати фактором раціоналізації кадрових та управлінських процесів.

**Висновки.** Удосконалення служби місцевих органів влади, що включає оптимізацію її кадрового забезпечення, є ключовим фактором для успішного вирішення завдань суспільного розвитку та зміцнення української державності.

Впровадження соціальних механізмів на всіх структурних рівнях кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є вкрай необхідним. Ці механізми повинні забезпечувати тісний взаємозв'язок та взаємозалежність всіх аспектів розвитку кадрового потенціалу, що призведе до синергетичного ефекту від функціонування та розвитку системи управління місцевих органів влади.

### **Список використаних джерел**

1. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська. – Т. : Економ. думка. – 2006.
2. Оболенський О. Ю. Розвиток магістерських програм публічного адміністрування в Україні / О. Ю. Оболенський // Вісн. держ. Служби України. – 2007. – № 4.
3. Атаманчук Г. В. Система державного і муніципального управління / Г. В. Атаманчук. – М., 1997.
4. Сурмін Ю. П., Туленков Н. В. Теорія соціальних технологій : навч. посіб / Ю. П. Сурмін, Н. В. Туленков. – МАУП, 2004. – 608 с.
5. Шамарова Г. М. Формування і розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування : Авт. дис. докт. екон. Наук / Г. М. Шамарова – М., 2010.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

6. Мороз О., Саєнко Ю. Час інтелекту: сукупний український розум / О. Мороз, Ю. Саєнко. – Львів : Вид. дім "Панорама", 2002. – 96 с.

Запталова А.В.

Науковий керівник: д.е.н., проф., академік НААН Дребот О.І.  
Інституту агроекології і природокористування НААН

## **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РИНКУ ЛІКАРСЬКОЇ РОСЛИННОЇ СИРОВИНИ**

На даному етапі розвитку національної економіки, лікарське рослинництво поступово набирає значущості та стійких позицій. Тим не менше, чіткої структури інституціонального забезпечення даного сектору сільського господарства на даний момент ще немає, що в свою чергу стримує його розвиток. Проте варто зазначити, що діяльність лікарського рослинництва безпосередньо пов'язана з інститутами різних сфер господарювання. А так як збалансований економічний розвиток являє собою процес структурної перебудови та структурних зрушень, які відбуваються в економіці країни відповідно до потреб збалансованого розвитку промислового виробництва, соціальної сфери, людських ресурсів та навколишнього середовища, оскільки інституціональне забезпечення потребує більш детального вивчення [1].

Інституціональне забезпечення вирощування лікарських рослин представляє собою комплексну систему управління цією галуззю, яка охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти. Це включає широкий спектр інституційних елементів, таких як норми, правила, законодавство, стандарти (включаючи екологічні регулювання та економічні зобов'язання), які сприяють гармонійному розвитку галузі лікарського рослинництва та її інституційної структури, включаючи органи управління, контролю, моніторингу, сертифікації та інші. Таким чином, дослідження в цій області спрямоване на створення ефективної системи управління та регулювання вирощування лікарських рослин, що охоплює всі аспекти їх розвитку.

Незважаючи на значні успіхи у сфері фармакології, лікарські

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

рослини займають важливе місце в арсеналі лікарських засобів. Це пояснюється тим, що лікарські трави є більш близькими речовинами для організму людини, ніж синтетичні препарати, а їхній терапевтичний ефект хоча й розвивається повільно, проте більш тривалий і не викликає різких побічних дій. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, близько 80% жителів нашої планети використовують лікарські рослини, біологічно активні добавки рослинного походження для лікування та профілактики різних недугів. Понад 52 тис видів рослин використовуються як лікарські. Для медичних потреб із 400 тис видів використовують 20 тис, а деякі науковці вважають, що ця цифра може сягати 50 або 70 тис. [2].

Інституціональне забезпечення щодо вдосконалення ринку лікарської рослинної сировини вимагає глибокого розуміння та інтеграції різноманітних аспектів, які впливають на його ефективність та стійкість. Основні аспекти, які потребують уваги, включають: ліцензування, нормативні документи, законодавча база, податкова політика, екологічні умови, фінансування та інвестиції, організаційні аспекти, логістика і зберігання, стандартизація та сертифікація тощо (рис. 1.), дані аспекти являються ключовим фактором для забезпечення збалансованості розвитку, підвищення якості продукції та зміцнення позицій на міжнародному рівні.



Рис. 1. Аспекти інституціонального вдосконалення ринку лікарської рослинної сировини

*Джерело: сформовано автором.*

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

Інституціональні аспекти вдосконалення виробництва лікарської рослинної сировини вимагають комплексного підходу, що залучає різноманітні організаційні структури та механізми. Обґрунтування такого підходу засноване на необхідності розвитку ефективної системи, яка б забезпечувала стійке виробництво, зберігання, переробку та реалізацію лікарських рослин з урахуванням вимог якості та безпеки, зокрема:

❖ *нормативно-правова база*: законодавче забезпечення є фундаментом для створення сприятливого інституціонального середовища. Воно повинно включати чіткі норми та стандарти якості для лікарської рослинної сировини, регулювання збору, культивування, зберігання та реалізації продукції;

❖ *дослідження та розвиток*: інвестиції в наукові дослідження та розробки в області селекції, агротехніки, екстракції та переробки лікарських рослин сприятимуть підвищенню їх якісних характеристик та ефективності використання;

❖ *сертифікація та стандартизація*: впровадження міжнародних і національних стандартів якості, таких як GMP (Good Manufacturing Practice), GAP (Good Agricultural Practice) та GSP (Good Storage Practice), забезпечить високий рівень довіри до продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;

❖ *співробітництво між секторами*: ефективне спілкування та координація між державними органами, науковими інституціями, виробниками та дистриб'юторами є ключем до вирішення загальних проблем і стимулювання інновацій;

❖ *освіта та навчання*: розвиток програм освіти та професійного навчання для фахівців агропромислового сектору допоможе підвищити знання та компетенції у сфері вирощування, зберігання та переробки лікарських рослин;

❖ *екологічна стійкість*: урахування екологічних аспектів при вирощуванні лікарських рослин сприятиме збереженню біорізноманіття, підтримці екологічної рівноваги та зменшенню негативного впливу на довкілля. Виконання цих інституціональних заходів дозволить створити умови для збалансованості розвитку галузі лікарської рослинної сировини, забезпечити високу якість продукції та відкрити нові можливості для виходу на міжнародні ринки.



### *кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

Враховуючи вище зазначене, інституціональне вдосконалення ринку лікарської рослинної сировини не тільки сприяє економічному зростанню та екологічній стійкості, але й відкриває нові перспективи для розвитку галузі, в тому числі через міжнародну інтеграцію та співпрацю, забезпечуючи її довгострокову життєздатність та процвітання.

### **Список використаних джерел**

1. Дребот О.І., Сологуб Ю.О. Інституційне забезпечення лікарського рослинництва в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018 Випуск 1 (129) с. 116-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_22)
2. Паляничко Н.І., Ольхович С.Я., Крохтяк О.В. Сучасний стан виробництва лікарської рослинної сировини в Україні. Збалансоване природокористування. 2019. № 2. С. 81–87.

Романюк Я.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ціцька Н. Є.

Львівський національний університет природокористування

## **ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ**

Економічна ситуація, що склалася в процесі здобуття незалежності та входження у світове співтовариство, особливо період воєнного стану, вимагає значних структурних реформ. За цих умов бухгалтерський облік потребує міжнародного регулювання та необхідності забезпечення єдності методологічних принципів його побудови в кожній країні. Тому особливого значення набуває розробка та впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, які встановлюють правила і процедури ведення бухгалтерського обліку та складання звітності. В Україні з прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України № 1706 від 28 жовтня 1998 року "Програма реформування бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів фінансової звітності" було започатковано реформування бухгалтерського обліку та його адаптацію до економіко-правового

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

середовища і ринкових відносин відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Зважаючи на розширення інтеграційних процесів, усе більша увага прикута і до процесів стандартизації бухгалтерського обліку та звітності. Під стандартизацією обліку розуміється такий порядок, коли країни ухвалюють правила, наприклад, стандарти МСФЗ, без будь-яких змін. Необхідно зазначити, що ідея стандартизації обліку вдало реалізується в межах уніфікації, а саме виключення альтернативних методів обліку господарських операцій. Уніфікацію проводить Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Для впровадження в нашій країні принципів обліку, передбачених міжнародними стандартами, необхідна значна підготовча робота, зокрема поступова розробка та впровадження національних стандартів обліку, які б достатньо інтегрували з міжнародними.

Міжнародні стандарти фінансової звітності – це прийняті Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку документи, якими визначено порядок складання фінансової звітності. МСБО виникли внаслідок інтеграційних процесів в економіці й спрямовані на зближення бухгалтерського обліку і фінансової звітності у різних країнах світу. Облік за МСФЗ підвищує прозорість і повноту всіх фінансових операцій і довіру іноземних партнерів. І як наслідок – відбувається збільшення інвестицій в українські компанії.

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) включають в себе:

- Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS);
- Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (IAS);
- Інтерпретації, розроблені Комітетом з інтерпретації міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRIC) або раніше діючим Постійним Комітетом з інтерпретації (SIC).

Як показує досвід, Україна пішла шляхом розробки національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), які ґрунтуються на основних концепціях МСФЗ. Першим кроком на шляху їх впровадження у практику було прийняття Кабінетом Міністрів України «Програми реформування системи бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів бухгалтерського обліку».

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

З 1 січня 2000 р. набрав чинності Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», що установив основні положення до обліку і звітності, які не можуть суперечити міжнародним стандартам. Це був другий етап застосування МСФЗ в Україні.

Наступним рішенням уряду було прийняття Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку рішення з трансформації фінансової звітності українських підприємств у фінансову звітність за МСБО.

Четвертий етап введення в дію стандартів фінансової звітності відбувся в 2007 р., коли Кабінетом Міністрів було затверджено стратегію застосування МСФЗ.

В червні 2011 р. Верховна Рада приймає зміни до Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Відповідно до цих змін, складають фінансову звітність за МСФЗ публічні акціонерні товариства, банки, страховики, та інші, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України. Це був п'ятий крок практичного застосування міжнародних стандартів обліку.

Шостий етап полягав у прийнятті Кабінетом Міністрів України Розпорядження «Про створення умов для впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності». Відповідно до даного розпорядження Міністерству фінансів слід:

- забезпечити офіційне опублікування МСФЗ з дотриманням їх відповідності оригіналу, а також своєчасне внесення до них змін;
- затвердити до 1 квітня 2012 р. методичні рекомендації щодо складення податкової декларації з податку на прибуток підприємств з використанням даних бухгалтерського обліку і дотриманням вимог міжнародних стандартів фінансової звітності та проведення перевірки показників такої декларації;
- Міністерству фінансів разом з Міністерством закордонних справ співпрацювати з Радою з МСБО, зокрема, з питань опрацювання проектів МСФЗ.

Наступним, найбільш практичним, сьомим кроком було прийняття Наказу Мінфіну про затвердження нового НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» на заміну П(С)БО 1, 2, 3, 4 та 5, які окремо визначали порядок подання кожної з основних форм фінансової звітності.

Наступним кроком впровадження МСФЗ в національну економіку є затвердження Мінфіном Національного положення

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

(стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність».

В Україні на сьогодні діють дві системи стандартизації — П(С)БО, у тому числі у державному секторі, і МСФЗ. На цих стандартах базується бухгалтерський облік і фінансова звітність компаній. Проте, для багатьох підприємств законодавство передбачає обов'язкове застосування МСФЗ.

Відповідно до законодавчих вимог ч. 2 ст. 121 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», у тому числі консолідовану, звітність на підставі МСФЗ повинні складати такі підприємства:

- Підприємства, що становлять суспільний інтерес.
- Публічні акціонерні товариства.
- Суб'єкти господарювання, що провадять діяльність у видобувних галузях.
- Підприємства, що провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

Перехід на ведення обліку за міжнародними стандартами прискорює розробку національних стандартів обліку. У них мають бути розкриті особливості методики й техніки обліку національних об'єктів, але з урахуванням принципів, передбачених міжнародними стандартами. Отже, за всіх умов зберігається національна система ведення обліку в кожній країні, її особливості та традиції. Для розробки та запровадження, у виробниче використання суб'єктів господарювання, МСФЗ необхідно залучати як науковців і національні бухгалтерські школи, так і бухгалтерів-практиків, які б розробили тактику і стратегію розвитку бухгалтерського обліку в нашій країні відповідно до вимог європейської та світової економічної спільноти. Запровадження МСФЗ дасть змогу залучити іноземних інвесторів і розширити експортні можливості України, що, в свою чергу, приведе до зниження безробіття, забезпечить вихід із кризи та майбутнє процвітання економіки.

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БАР'ЄРІВ ВХОДЖЕННЯ НА ТОВАРНІ РИНКИ УКРАЇНИ**

Вперше термін „бар'єр входження в ринок” в науковий обіг ввів Дж. Бейн у 1956 році, визначивши його як міру, якою в довготривалій перспективі наявні фірми здатні підвищувати свої ціни продажу понад мінімальні середні витрати на виробництво і збут продукції, не викликаючи при цьому припливу в галузь нових конкурентів.

Державне регулювання бар'єрів зазвичай спирається на регулювання тих типів поведінки господарюючих суб'єктів та органів влади, що можуть створити нові або посилити існуючі перешкоди доступу до ринку нових учасників і в цьому контексті носить характер антимонопольного регулювання або регулювання, скерованого на підтримку конкуренції [3,6].

Встановлення бар'єрів може зумовлюватися такими цілями, як контроль якості та безпечності продукції, забезпечення доступу малозабезпечених верств населення до товарів та послуг першої необхідності, захист основних економічних та соціальних інтересів громадян, забезпечення інтересів національної безпеки, отримання політичної ренти, лобізм інтересів певного кола осіб та інше [4].

В Україні відсутність стандарту спілкування держави та бізнесу є першою з головних передумов корупції на низовому рівні державного апарату.

В процесі становлення ринкових відносин в Україні державне регулювання бар'єрів входження набуває цілого ряду особливостей порівняно з розвинутими країнами. По-перше, Україна зіштовхується з абсолютно новими для себе завданнями, що мають бути вирішені в контексті всіх інших економічних та соціальних змін. По-друге, в Україні ринкові інститути, конкурентна культура та інші чинники захисту конкуренції є набагато слабкішими, ніж у розвинутих країнах. По-третє, при переході до ринкової економіки більшість державних монополій

### *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

залишилися у державній власності, інші ж були нераціонально приватизовані. По-четверте, спостерігається значне втручання державних органів в економічне життя і нав'язування своїх рішень господарюючим суб'єктам. По-п'яте, відбувається злиття бізнесу з політикою.

І в самому визначенні бар'єру, і в поясненні механізмів його впливу на ринкову рівновагу чітко ілюструє взаємозв'язок між бар'єром входження в товарний ринок та породжуваними ним ринковою владою й економічною рентою [1].

Не менш загрозливими за своєю висотою та негативним впливом на конкуренцію на внутрішньому ринку є бар'єри приєднання нового бізнесу до інфраструктурних мереж [4]. Перешкодою для розвитку підприємництва в Україні є проблема зовнішньої заборгованості. Очевидно, ця проблема – більша перешкода для входу на українські товарні ринки іноземних інвесторів, ніж вітчизняних підприємців. Заяви уряду про реструктуризацію боргу перед МВФ знижують привабливість нашої країни для іноземних інвесторів, що істотно позначилося на рівні кредитно-дефолтних свопів України. Цей фактор можна розглядати як бар'єр входу на ринок, оскільки в разі екстреної необхідності повернути борги українська влада повертатиме їх, як правило, через збільшення податкового тиску на підприємців [5].

В сучасних умовах інтенсифікації процесів глобалізації конкурентна політика окремих країн розробляється не локально, а з врахуванням інтересів країн-стратегічних партнерів та уніфікованих правил поведінки, встановлених міжнародними наднаціональними організаціями [3].

Оскільки вхідні бар'єри є складним явищем і не мають чіткого характеру, державне регулювання спрямоване на контроль за поведінкою двох груп ринкових учасників - господарюючих суб'єктів і органів державної влади. Це може призвести до створення або посилення перешкод для нових учасників ринку. Особливості розвитку українських ринків, молода законодавча база та недостатня методика контролю за вхідними бар'єрами призводять до зростання кількості товарних ринків із високими бар'єрами в Україні. У той же час, тенденція зменшення або ліквідації вхідних бар'єрів на інших ринках, а також зниження кількості бар'єрів, що були зменшені або ліквідовані, має

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*  
негативний характер.

### Список використаних джерел

1. Герасименко А. Г. Стратегічні бар'єри входження в ринок як джерело ринкової влади, URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123278/20-Gerasymenko.pdf?sequence=1>
2. Грушко О. В. Адміністративні бар'єри як джерело політичної ренти, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5666>
3. Малій О. В. Державне регулювання бар'єрів входження на ринки України, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=429>
4. Масько А.М. Адміністративні бар'єри для розвитку конкуренції в Україні, URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/113/111>
5. Филюк Г.М. Адміністративні бар'єри входу на ринок в Україні та їх вплив на розвиток підприємництва // Економіка України. – 2013. – № 6.
6. Про затвердження Порядку проведення аналізу ринків певних телекомунікаційних послуг та визначення операторів, провайдерів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринках таких послуг . URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/RE33025?an=1&ed=2019\\_05\\_28](https://ips.ligazakon.net/document/view/RE33025?an=1&ed=2019_05_28)

Скнаріна Д. О., Коберник М. В.  
Науковий керівник: Віннікова І. І.  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасні моделі управління бізнесом включають в себе різноманітні підходи, спрямовані на оптимізацію процесів, збільшення ефективності та досягнення стратегічних цілей

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

компанії. Сучасні моделі управління бізнесом існують такі [1-6]:

1) Виробнича бізнес-модель направлена на виробництво максимальної кількості продукції.

Вона використовує інформаційну базу виробничих відділів, дані про стан фінансів, персонал та маркетингову діяльність підприємства. Така бізнес-модель застосовується, як правило, підприємствами-монополістами та підприємствами, що реалізують державні замовлення, для яких головним критерієм успіху є продуктивність виробництва.

2) Ринкова бізнес-модель має на меті ефективно пристосування підприємства до потреб конкретного ринку. Для цієї моделі застосовується фактично ті ж інформаційні джерела, що і у першому випадку. Таку бізнес-модель використовують багато сучасних національних підприємств, особливо у малому і середньому бізнесі, внаслідок нестабільної ринкової ситуації у країні і неможливості для цих підприємств реально змінювати стан цієї ситуації.

3) Маркетингова бізнес-модель направляє вектор основних зусиль на формування діяльності підприємства відповідно до вимог ринку та споживачів, використовуючи попередні інформаційні джерела, але надаючи суттєву перевагу сегменту активної маркетингової діяльності підприємства і перетворюючи його у ефективний інструмент боротьби за ринок.

4) Інноваційна бізнес-модель має своєю метою виявлення і задоволення основних вимог споживачів відповідно до всіх можливостей підприємства за рахунок використання інструментів активного розвитку ринку. Це реалізується акцентом на залученні персоналу як носія інтелектуального капіталу в якості активного елемента виробничої системи з метою формування нових ефективних бізнес-ідей. Крім попередніх інформаційних джерел, у цій бізнес-моделі широко застосовуються дані про потреби та поведінку споживачів.

5) Компромісна бізнес-модель головною метою ставить задоволення вимог споживачів у межах реальних можливостей підприємства. Ключовим елементом бізнес-моделі виступає споживач і його ринкова поведінка, однак виробництво, фінансові та трудові ресурси і маркетингова діяльність підприємства обмежуються реальними можливостями підприємства.



*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

6) Споживацька бізнес-модель направлена на повне забезпечення усіх вимог споживачів. Можна сказати, що ця бізнес-модель є результатом однобічного (гіпертрофованого) розвитку інноваційної та компромісної моделей з акцентом виключно на усі можливі забаганки споживачів. У цій бізнес-моделі споживач і його ринкова поведінка займають центральне місце, підпорядковуючи собі виробництво, ресурси (у т. ч. фінанси і персонал) і маркетингову діяльність підприємства.

7) Фінансова бізнес-модель підприємства містить розрахунки потреб у фінансуванні, графіки погашення кредитів, надходжень і витрат. Вона дозволяє оцінити передбачувані сценарії розвитку подій, встановити вплив показників платоспроможності споживачів продукції на грошові потоки підприємства, визначити обсяги необхідного додаткового фінансування та оцінити вартість та відповідальність за залучення цього фінансування. Недоліком бізнес-моделі є те, що вона не пов'язана з технологією виробництва.

8) Економічна бізнес-модель підприємства описує економічні засади ведення бізнесу, пов'язує основні параметри діяльності підприємства один з одним та з фінансовим результатом, враховує технологічні особливості і обмеження виробництва. Вона (бізнес-модель) містить розрахунки собівартості продукції, визначає залежність собівартості від основних показників, дозволяє прогнозувати випуск продукції, керувати ціною, прибутком і ефективністю виробництва, а також визначає порогові значення параметрів, що вимагають прийняття вагомих управлінських рішень. Недоліком бізнес-моделі є те, що вона не враховує фінансові ризики у вигляді невідповідності фінансування та переривання грошових потоків.

9) Фінансово-економічна бізнес-модель містить в собі обидві моделі і дозволяє на основі економічної моделі будувати прогноз руху коштів, оцінити обсяг і терміни надходжень коштів та розрахувати показники ефективності основної діяльності. Цією моделлю користуються для розробки моделі бюджету підприємства, експертизи бізнес-проектів, оцінювання витрат на проекти та моделювання інших локальних виробничих ситуацій. Модель також надає можливість аналізу декількох варіантів з метою вибору оптимального і дозволяє оцінити, як виконання окремого проекту вплине на ефективність діяльності всього

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

підприємства, і спрогнозувати загальні економічні показники декількох проєктів, що фінансуються із загального бюджету.

Щодо інноваційних технологій в менеджменті, до них можна віднести:

1) Штучний інтелект та машинне навчання - використовується для аналізу даних та прийняття рішень на основі цих даних. Це підгалузь штучного інтелекту, яка вивчає алгоритми та моделі, які дозволяють комп'ютерам "навчатися" на основі даних та вдосконалювати свою продуктивність з часом. Існує спеціальний тип машинного навчання, який використовує нейронні мережі з великою кількістю шарів для вирішення складних завдань, таких як розпізнавання образів та мовлення. Є когнітивні обчислення - це підгалузь штучного інтелекту, яка моделює процеси людського мислення для розв'язання складних проблем, автономні системи - це системи, які здатні приймати рішення та виконувати дії без прямого втручання людини. Розвиток штучного інтелекту викликає питання про етику та соціальні наслідки, такі як безпека даних, автономні озброєння та вплив на ринок праці. Штучний інтелект використовується в різних галузях, включаючи медицину, фінанси, транспорт, рекламу та багато інших, для вирішення складних завдань та автоматизації процесів. Однак, разом з потенціалом, він також ставить перед собою виклики, пов'язані з етикою, приватністю даних та безпекою.

2) Аналітика даних - це процес збору, очищення, аналізу та використання даних для виявлення корисних відомостей, прийняття рішень та вирішення бізнес-задач. Отримання даних з різних джерел, таких як бази даних, веб-сайти, соціальні медіа тощо. Виявлення та виправлення помилок, відсутніх значень та інших неправильностей у даних для забезпечення їхньої якості. Використання різних методів та алгоритмів для виявлення корисних відомостей та патернів у даних. Представлення аналізованих даних у вигляді графіків, діаграм, карт тощо для кращого їх розуміння. Використання статистичних моделей та методів машинного навчання для прогнозування майбутніх подій або результатів. Використання виявлених відомостей та результатів аналізу для прийняття рішень та вирішення бізнес-задач. Аналітика даних дозволяє підприємствам виявляти нові можливості, оптимізувати процеси, зменшувати витрати та підвищувати

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

конкурентоспроможність. Вона широко застосовується у багатьох сферах, таких як маркетинг, фінанси, логістика, охорона здоров'я та інші, для вирішення різних завдань та вдосконалення ділових процесів.

3) Хмарні технології - дозволяють зберігати та обробляти дані в інтернеті для забезпечення доступу з будь-якого пристрою. Надання віртуальних обчислювальних ресурсів, таких як сервери, мережі та зберігання, для створення інфраструктури без необхідності купівлі та підтримки фізичного обладнання. Надання платформи для розробки, тестування та розгортання програмного забезпечення без необхідності управління інфраструктурою. Надання програмного забезпечення через Інтернет, зазвичай на місячну або щорічну підписку. Приватна хмара - це інфраструктура, яка використовується лише однією організацією. Громадська хмара - це хмара, яка надається через інтернет загальному користувачеві. Гібридна хмара - це комбінація приватних та громадських хмар. Хмарні технології дозволяють легко масштабувати ресурси в залежності від потреб, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси. Постачальники хмарних послуг забезпечують високий рівень безпеки та доступності даних за допомогою резервного копіювання, шифрування та інших заходів. Хмарні технології дозволяють підприємствам зосередитися на своїх основних бізнес-задачах, замість витрат на покупку та підтримку власної ІТ-інфраструктури. Вони також забезпечують більшу гнучкість та швидкість у розгортанні нових послуг та додатків.

4) Інтернет речей - дозволяє збирати дані з пристроїв та обладнання для аналізу та оптимізації робочих процесів. Вбудовані сенсори у різних пристроях (від побутових до промислових), які збирають дані про навколишнє середовище або стан об'єктів. Можливість пристроїв обмінюватися даними один з одним та з серверами через мережу Інтернет. Аналіз та обробка даних, зібраних від сенсорів, для винесення рішень або створення автоматизованих дій. Можливість використання додаткових сервісів, які базуються на зібраних даних (наприклад, моніторинг здоров'я, автоматичне управління освітленням тощо). Забезпечення захисту від несанкціонованого доступу та витоку даних. Інтернет речей відкриває широкі можливості для покращення ефективності, зручності та безпеки життя та бізнесу. Однак важливо враховувати

## *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*

проблеми щодо приватності та безпеки даних, а також стандартизації та сумісності пристроїв.

Сучасні моделі управління бізнесом та інноваційні технології в менеджменті не лише визначають новий стандарт ефективного керівництва, але і стають ключовими факторами для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Модерні підходи до управління, такі як цифрові технології, аналітика даних, інтелектуальна автоматизація та гнучкі стратегії, дозволяють компаніям пристосовуватися до змінних умов, оперативно реагувати на ризики та можливості, та максимально використовувати свій потенціал.

Інноваційні технології в менеджменті, такі як штучний інтелект, IoT, віртуальна реальність та блокчейн, революціонізують способи прийняття рішень, комунікації та взаємодії з ресурсами, сприяючи оптимізації виробництва та підвищенню рівня довіри у бізнес-середовищі.

Успішне впровадження інноваційних технологій вимагає не лише технічної компетентності, але й змін в корпоративній культурі, сприяючи розвитку творчого мислення та адаптивності серед персоналу. Загалом, поєднання сучасних моделей управління та інноваційних технологій відкриває нові перспективи для підприємств, допомагає вони ефективно реалізовувати свій потенціал та досягати стійкого успіху в динамічному світі бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Гапоненко Я. А. Сучасні моделі ефективного бізнесу підприємств // Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези I Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 листопада 2018 р.). – Житомир, 2018. С. 48–51.
2. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
3. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // Проблеми економіки. 2015. No 1. С. 249–254
4. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних

*кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого*

підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 86–92

5. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2005. 714

6. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 10(100). С. 51–59.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи  
розвитку*

*Тези доповідей*

*X Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від  
дня народження д.е.н., професора Петра Степановича  
Березівського*

*В.М. Ковалів, Ю.В. Дубневич, Л.Й. Войнич, М.П. Лизак*

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА  
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Формат 60x84/16  
Папір офсетний. Друк на різнографі. Гарнітура Times.  
Ум.др.арк. 20,6  
Тираж 100 прим.

Видавництво  
ТзОВ «Ліга-Прес»

Друк:  
ФОП Печенюк І. О.