

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

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

*Збірник тез
IX-тої Всеукраїнської студентської науково-
практичної конференції
присвяченої 72-ій річниці від дня народження
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*



Львів 2023

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

ББК 65.050.9(2)2 я54

УДК 658(043.2)

С-91

Укладачі:

В. М. Ковалів, Л. Й. Войничка, М. П. Лизак

Рекомендовано до друку вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування, протокол №6 від 28.02.2023 р.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. ІХ Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. 449 с.

Усі матеріали подано в авторській редакції.

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

© Львівський національний
університет природокористування, 2023

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого



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

1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	21
Азовцева К.С. ГЕЙМИФІКАЦІЯ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ	21
Бінерт О.Р. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	24
Благута В.В. ЛІДЕРСТВО ЯК ФЕНОМЕН В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	26
Бобок В.П. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	29
Богдашевська М.А. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОМПАНІЇ: ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ	33
Божейко С.І. ОСНОВНІ СУЧАСНІ ТЕОРІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	35
Божейко С.І., Мандрик Н.Б. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	38
Буз А.О. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІДЕЙНИЙ ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНОЇ КОМПОНЕНТИ ПРИНЦИПІВ ESG	41
Буняк А.М. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	45

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Верзун І. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ, ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	47
Ганик Р. Р. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	49
Гілевич І.О. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	52
Гіль Ю. А. ЕФЕКТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ СКЛАДНИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	54
Гірняк Н.В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	57
Гончарук Ю. О. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	59
Данильчук Н.А АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ В ОПОДАТКУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ	61
Жомір Н. АЛГОРИТМИ І МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА	65
Зайцева П. О. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВІДДАЛЕНОГО РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	68
Заріцька М.М., Бучак С.В. ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	71

Іванченко О.А. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ - ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС - ОРГАНІЗАЦІЄЮ	74
Кіцак В. А. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	76
Климків Р.О. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ	78
Ковальська Ю.В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ПРАВИЛА ЯК ОРІЄНТИР БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	81
Ковалюк Т.Р. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ	84
Ковалюк Т. Р. ТИСЯЧА І ОДНА НІЧ ЯК СЕКРЕТ СТРОРІТЕЛІНГУ	87
Кондрат О.М. МЕНЕДЖЕРИ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ	91
Коновалова В. Ю. ASSESSMENT CENTER ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	94
Кость Б.І. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	97
Костюк А.В. ОЦІНЮВАННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ	100
Кувіка Г.О. МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	103
Кутень С.І. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ	106

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Лазаренко І.І., Куренко В.О. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ В УКРАЇНІ	109
Майхер Т. А. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	112
Маланяк О.А. РЕПУТАЦІЙНА РОМАШКА: ЛЮБИТЬ - НЕ ЛЮБИТЬ	114
Маланяк О. А. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ	117
Мартінова К.О. Редька М.І. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	122
Матусевич Г. В. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	124
Матюшко Ю.А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	127
Михайлів М.М., Добровольська О.Р. ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ АГРОПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО БЕЗПЕКИ	131
Мітленко Я.В. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІСТУ РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	133
Мітленко Я.В. ТОВАР З ОБЛИЧЧЯМ	135
Мітленко Я.В. РЕГУЛЯТИВНІ ЗАХОДИ ПРИ ЕКСПОРТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ЄС У РАМКАХ ПВ ЗВТ	139

Пісоцька А.В. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЗДОРОВ'Я В КОЛЕКТИВІ	141
Порва Я.І. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ	143
Портухай К. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРИ ЕКСПОРТІ УКРАЇНОЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	146
Приймак М.О. СУЧАСНА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ УКРАЇНИ	148
Рибка С.С., Щерба І.В. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	149
Рубель К. О. ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-ПРАКТИКАХ	152
Сидоренко О.О. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	156
Скидан С.Л. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	158
Столбова Я.Д. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БРЕНДУ	161
Тиховська А.М. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	164
Федоренко Є.А. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	167

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Федюшина В. С. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ	169
Фолюш М.Т. РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	173
Хотинський Н. А. МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК УСПІХУ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ	176
Хребтань В.О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	178
Чопко Ю.В., Калімон В.П. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	182
Чорна Т. О. РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	185
Шевчук А.В. КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	188
Шелест О. С. КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ	189
Шоломинська О.В. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	191
Штоник В.М. БІЗНЕС-МОДЕЛІ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ	194
Юшкевич О.О., Любарець В.Д. СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПАНЧІШНО- ШКАРПЕНКОВИХ ВИРОБІВ	197

Юшкевич О.О., Садловський Р.С. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЛОЯЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ГАЛАНТЕРЕЙНИХ ВИРОБІВ З ШКІРИ	199
Юшкевич О.О., Хассан К.А. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ	201
Янчик І. В., Мойсак Ю.В. ОСНОВНІ СПОСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ	204
2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	206
Андрощук Т.В. ВПЛИВ ЗМІНИ ОБЛІКОВОЇ СТАВКИ НБУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	206
Бойчук Н. П., Шкапяк Н. Ю. НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	209
Валько Я. І. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	212
Ганчар Ю. І. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	215
Гошко Ю.Я. ДОХОДИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	217
Данилишин Р.Т. ПІРАТСТВО ВІДЕОІГОР В УКРАЇНІ З ТОЧКИ ЗОРУ ФІНАНСІВ	219

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Зеленська Т.О. МІСЦЕ І РОЛЬ ПРАЦЬ АДАМА СМІТА У РОЗВИТКУ ІСТОРІЇ ФІНАНСОВОЇ ДУМКИ	222
Іванович О. В., Ништа В. П. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	223
Кемза Р.Г. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ	227
Клименко Д.М. ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АРХІТЕКТУРИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	229
Колодій Р.А. СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	232
Коновал С.Б., Возна І.Р. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	235
Литвинчук О. П. ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ: ПРОБЛЕМИ ТА СПОСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ	238
Лобай О.В. ІНВЕСТИЦІЇ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	241
Мандрик І. Ю. РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	243
Марцінковська О. ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	245

Мельник В. НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ НА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПІД ЧАС ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ	248
Місюра К.Р. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ	250
Николяк В.О. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ	253
Окунець М. РИЗИКИ СТРАХУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИ	255
Остапенко М. В. ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ ДЕФЦИТУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ	258
Парубочий М.Я. ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	261
Пшенична К. В. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ	263
Рогоза С.А. СУЧАСНА ФОРМА КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ	266
Romaniv A. TRANSFORMATIONS IN THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING UNDER INFLUENCE OF THE DIGITALIZATION ECONOMY	269
Романюк Я. НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	274
Тістечок О. Ю. ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	278

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Турків А.І. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ЗРОСТАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	280
Юматов Ю. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	282
Явна І. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО ФОРМУВАННЯ	284
3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС	288
Акімова К.В. ПРИЧИНИ МІГРАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	288
Баран А. В, Хіч Ю. Р. ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ	293
Бицак С.О. ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОСИСТЕМОЮ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	296
Вакуленко В.О. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ	299
Vetrova K. CURRENT PROBLEMS OF ACTIVATING INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE	302
Dovgal Bohdan, Kasiudyk Anastasiia CONCEPT AND ESSENCE OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL POLICY	304
Завадська А.І. ТРУДОВА МІГРАЦІЯ УКРАЇНИ: ФАКТОРИ ТА НАСЛІДКИ	306

Заник С.М. ПЕРЕВАГИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	309
Костенко А.В. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА РЕАЛІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	312
Кремпа М. В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА	316
Kulak V. INVESTMENT ATTRACTIVENESS AS A MOTIVATING FACTOR OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF THE LVIV REGION	319
Курилко Д. М. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	322
Лисенко В.О ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ Е-БІЗНЕСУ	324
Літвінова М.О. ТРЕНДИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ	327
Лукаш Ю. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ВПЛИВОМ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	329
Марко О.М., Іванюк Н.М. РЕАЛІЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТОВЕ СПІВТОВАРИСТВО	333
Мельничук В.С. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	336

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Мельничук М.М. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ	339
Павлів С.С., Василюшин Д.С. ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ	341
Рязанцева А.Д. ОСОБЛИВОСТІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ	344
Скаржинський І.В. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	347
Скрєбкова М. Г. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС	350
Слободинюк В.О. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	353
Соболь В.В. ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	357
Хапцова І.Д. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	361
Шевченко А.О. СУТНІСТЬ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	365

Щербак К.С. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ	367
Щербата В.В. КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО МЕДУ В УКРАЇНІ: НОВІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	370
4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ	373
Аль-Хасан М.Х. РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	373
Андрух А.В. ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ	376
Артеменко К. Т. SMM ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ	378
Беля Е.Р. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	381
Буз А. О. ІМПЕРАТИВ ВКЛЮЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG ДО КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	384
Вантух С.А., Марутяк В.А. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	388
Гавриш Н.О. ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА	391
Головкевич Ю.-О. Є. МІЖНАРОДНІ ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ ФРАНЦІЇ	393

Коваленко І.І. УКРАЇНА ЯК БРЕНД НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	396
Лага Д.І. ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	398
Лизун В. А. МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ США	401
Назін К.А. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	404
Прокопович В. А. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	407
Руцишин О. А. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	409
Степчук С.О. ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	411
Тарасюк І. О. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ	413
Фролов Д.Р. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ	417
5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	420
Антоняк М.В. РЕГУЛЮВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДЕРЖАВИ І ПРИВАТНОГО БІЗНЕСУ	420

Божейко С. І. УЧАСТЬ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМИ ГАРАНТІЙ СОЦІАЛЬНИХ ПРАВ ЛЮДИНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ЖОВКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (ОТГ) ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	422
Бурбило Б.А. ПРАВОВИЙ СТАТУС ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ	425
Войнича С.С. КРИМІНАЛЬНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ ПРОТИ ВЛАСНОСТІ: АНАЛІЗ ОКРЕМИХ РІШЕНЬ ВЕРХОВНОГО СУДУ ЗА 2021-2022 РОКИ	428
Войнича С.С. ДІЯЛЬНОСТЬ ТА УЧАСТЬ НОТАРІУСА У ЦИВІЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ: НА ПРИКЛАДІ АНАЛІЗУ ЗАКОНОДАВСТВА ТА ВИСНОВКІВ ВЕРХОВНОГО СУДУ	431
Заріцька М.М. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА	435
Неруш Є. ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧИХ ТА ІНШИХ ВИМОГ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ДО ЗНАЧНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ, В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПРИРОДООХОРОННОГО ЗАКОНОДАВСТВА	438
Пазюк Д.В. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОРЕНДИ АКВАТОРІЇ МОРСЬКИХ ВОД ДЛЯ ВЕДЕННЯ МАРИКУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ	441

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Romaniuk V. ECONOMIC ESSENCE OF FIXED ASSETS OF THE COMPANY: ACCOUNTING ASPECT	444
Шпак А.Р. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОСИН З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	446

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

1. СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Азовцева К.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Варіс І.О.

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ГЕЙМИФІКАЦІЯ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні підприємства потребують конкурентних переваг та впровадження сучасних технологій для залучення, мотивації та утримання нових затребуваних кадрів з метою забезпечення власної стійкої позиції на ринку праці. Однак, при прийнятті на вакантну посаду більшість нових працівників стикаються з багатьма труднощами під час адаптаційного періоду, що може призвести до їх демотивації чи звільнення. Тому, одним із найголовніших завдань менеджера з персоналу є забезпечення нових працівників необхідними засобами та навичками для їх вдалої інтеграції до робочого колективу, з подальшою підтримкою в майбутньому.

На практиці виділяють сім основних перешкод при адаптації нових працівників: правильне розуміння процедури найму, налагодження способу взаємодії з колегами, можливі культурні відмінності, належне оформлення документації, розуміння основних поставлених задач, брак або відсутність попереднього досвіду та розуміння організаційної структури підприємства [1, с.3-7]. Саме під час даного періоду працівники починають розуміти, що саме їм потрібно для встановлення успішних зв'язків і розуміння організаційної структури організації, що в майбутньому сприятиме їх утриманню на робочому місці. Адаптаційний період також дає змогу зрозуміти їх сильні сторони, щоб пов'язати їх з потребами та можливостями в організації.

Пандемія Covid-19 викликала необхідність організації віддаленого процесу найму та подальшого утримання персоналу. Особливо гостро це питання постало після повномасштабного вторгнення РФ на територію України, коли більшість працівників

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

змушені були покинути домівки, перейшовши повністю на віддалену роботу, а люди в пошуках роботи повинні були на відстані пристосовуватися до нового робочого середовища. У зв'язку з цим, доречним стає використання онлайн-сервісів для забезпечення кадрового благополуччя.

Одним з рішень віддаленого онбордингу персоналу та утримання кадрів є використання методів гейміфікації, зокрема – за допомогою програмного забезпечення FLOSScoach.

Даний портал створений для кращого інформування нових працівників та підтримки їхніх перших кроків в ознайомленні з організаційним середовищем на підприємстві. Кожна складова порталу містить інформацію та стратегії, спрямовані на подолання основних труднощів. Зокрема, після процедури найму для них відкривається перший розділ «Дізнатися про проекти та навички», до списку якого входить загальна інформація для орієнтації на підприємстві, зокрема, пошук наставника, напрацьований список типових помилок під час адаптаційного періоду, інформація про проекти та необхідні навички. Наступним кроком, який пропонується, є «Налаштування робочого простору», в якому надається інформація щодо інструкцій та порад для належної організації власного кабінету. Далі, в розділі «Знайти завдання для початку роботи», можна дізнатися поставлені завдання, їх дедлайн та статус виконання. Таким чином, нові працівники володітимуть усією необхідною інформацією та зможуть повноцінно починати виконання своїх професійних обов'язків. Для додаткової мотивації впродовж користування веб-порталом, для них будуть доступні вісім ігрових елементів FLOSScoach, зокрема Gameboard, можливість розблокування додаткових функцій, поради, відзнаки, різні форуми, актуальні опитування, профілі і таблиця лідерів [2].

Поруч з цим, для отримання зворотного зв'язку та кращої інтеграції нових працівників в робочий колектив, доречним буде надання їм доступу до програмного забезпечення StackOverflow [3]. Дана платформа дає змогу користувачам отримувати певні винагороди та звання, таким чином підвищуючи власну репутацію, шляхом позитивного внеску до робочого колективу. Зокрема, вони зможуть отримувати золоті, срібні чи бронзові значки, чи розблоковувати певні привілеї за відповіді на поширені питання нових працівників, долучатися до опитувань та отримувати доступ

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

до додаткових стимулів (наприклад, надання прав модератора тем та дописів на платформі, вигравш абонементу в спортзал тощо). Вмотивовані отримати винагороду працівники конкуруватимуть за швидкість та якість виконання завдань, щоб підвищувати свою репутацію, тим самим, допомагаючи адаптувати нових членів колективу та покращити їх соціальне становище за допомогою впроваджених гейміфікованих механізмів заохочення.

Застосування вищеописаних веб-порталів відіграє важливу роль для кращої орієнтації нових працівників та зменшення бар'єрів, пов'язаних з їх адаптацією та ознайомленням з бізнес-процесами організації. Таким чином, навіть віддалено працівники впевненіше прийматимуть рішення щодо поставлених задач, які вони мають зробити та відчуватимуть підтримку колег та організації в цілому. Багато досліджень, проведених за останні роки підтвердили, що впроваджені методи гейміфікації онбордингу працівників позитивно впливають на мотивацію внесків персоналу у цілі компанії та рівень їх залученості. Також їх наявність має вирішальне значення для підтримки робочої атмосфери в колективі та впровадження дієвих механізмів стимулювання персоналу.

Список використаних джерел

1. Steinmacher, I., Silva, M.A.G., Gerosa, M.A. Barriers Faced by Newcomers to Open Source Projects: A Systematic Review. *Open Source Software: Mobile Open Source Technologies*. OSS IFIP Advances in Information and Communication Technology, 2014. vol 427. p 153-163. Springer, Berlin, Heidelberg. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-55128-4_21
2. A Gamification Proposal to Support the Onboarding of Newcomers in the FLOSScoach Portal / C. Toscani et al. *IHC 2018: 17th Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems*, m. Belém Brazil. New York, NY, USA, 2018. URL: <https://doi.org/10.1145/3274192.3274193>
3. Motivation Under Gamification: An Empirical Study of Developers' Motivations and Contributions in Stack Overflow. Y. Lu et al. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 1 Dec. 2022. vol. 48. №12. p. 4947-4963. DOI: 10.1109/TSE.2021.3130088.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Оцінити ситуацію, специфіку і глибину змін, які відбуваються в сфері праці, необхідно для визначення можливих шляхів виходу з кризи. Рятівні засоби слід шукати у себе вдома, і першим таким засобом є підняття економіки на ґрунті посилення дієвості складових механізмів мотивації і стимулювання праці. Щоб забезпечити стимулювання управлінського персоналу, слід знати інтереси людей, визначити структуру потреб та інших елементів мотиваційного процесу. Поняття стимулювання управлінського персоналу тісно зв'язано з проблемою керування. Це не лише добір, навчання і розташування, але і формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації.

Стимулювання управлінського персоналу державних структур не може бути дієвим без задоволення матеріальних потреб, орієнтації на матеріальний інтерес працівників. Провідна роль у процесі стимулювання належить потребам людини, які в можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп мотиваційних чинників: матеріальних, трудових і статусних. Тому й стимулювання правомірно розподіляти на матеріальне, трудове і статусне.

Під матеріальним стимулюванням слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [2].

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. Потреби людини – це нестача чогось, мотиви – це спонукання людини до чогось. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і проходять певні стадії, аналогічні стадіям формування потреб. Отже правомірним є твердження, що мотив – це те, що породжує певні дії людини. Стимулювання знаходиться «всередині» людини, має певний характер, залежить від безлічі

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Стимулювання не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія.

Матеріальне стимулювання – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальне стимулювання трудової діяльності залежить від цілого ряду макро- і мікроекономічних чинників, у тому числі: рівня особистого доходу; диференціації доходів в державних структурах і суспільстві в цілому; структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів; дійовості системи матеріальних стимулів, які застосовує організація.

Ретроспективний аналіз формування наукових поглядів на стимулювання показує, що їх еволюція відбувалася в тісному діалектичному взаємозв'язку з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості робочої сили, поліпшенням добробуту людей. Той чи інший напрямок дослідження проблем стимулювання об'єктивно зумовлювалися визріванням відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Стимулювання є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю державних структур викликає скорочення плинності кадрів та невиходів на роботу, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні і навіть до смерті внаслідок перевтоми. Тому потрібно оптимізувати мотивацію.

Стимулювання сприяє досягненню прийняттого і стимульованого рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси – і піднесенню професійного рівня працівника. Якщо у працівників в мотиваційній сфері переважають мотиви постійного професійного зростання, то досягти стимульованого рівня результативності праці не є складною проблемою. Важливо тільки організувати такий трудовий процес, який вимагав би не механічного виконання трудових операцій, а відповідальної роботи по виробленню, розширенню й удосконаленню трудових навичок.

Наукові дослідження і практика дозволили виробити правила

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів: похвала ефективніша за осудження і неконструктивну критику; заохочення повинне бути відчутним і бажано негайним; непередбачені і нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані; постійна увага до працівника і членів його родини – найважливіший мотиватор; людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями; заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної; дайте працівникам відчуття свободи дій, можливість контролювати ситуацію; не обмежуйте самоповаги інших; великі нагороди, які рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті задовольняють більшість; розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу.

Список використаних джерел

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.

Благута В.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мартин О.М.
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ЛІДЕРСТВО ЯК ФЕНОМЕН В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В сучасних мінливих ринкових умовах функціонування суб'єктів господарювання, складність завдань, які вони повинні вирішувати постійно, виникнення ризиків і загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, ускладнення економічних зв'язків з постачальниками, посередниками та бізнес-партнерами

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

обумовлюють, з одного боку, застосування стандартних методів і рішень на якісно новому рівні, а з іншого – створюють потребу для пошуку нових, раніше невідомих, інноваційних методів, застосування сучасних методів управління, які відповідають сучасним економічним умовам. Ефективність управління сьогодні виступає результативною якісною характеристикою підприємств, що забезпечує підприємству досягнення своїх поставлених цілей, своєчасне виконання підприємствами виробничих програм, управління процесом виробництва і збуту продукції, управління процесом зниження витрат виробництва, управління виробничим колективом.

Сучасний менеджмент реалізується в процесі науково обґрунтованого правильного планування роботи підприємства, її організації, аналізу і контролю діяльності підприємства, а також мотивації працівників.

В сучасних умовах розвивається нова управлінська парадигма, що базується на концепції лідерства в процесі управління підприємством. Лідерство є важливою складовою і якісною характеристикою менеджменту, яка створює сприятливі умови для безперервного відтворення та розвитку підприємства. Лідерство – це «здатність члена групи впливати на інших членів групи з метою досягнення певної мети, мотивувати їх для здійснення певної задачі, активно впроваджувати у свідомість членів соціальної групи певні ідеї та/або іншим чином впливати на колективну свідомість групи» [1, с. 167]; «це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства» [2, с. 158].

Лідерство створює можливість забезпечити вищу ефективність діяльності підприємства за рахунок якісних характеристик особистості лідера. Лідер забезпечує вдосконалення організації виробництва, внутрішньогосподарської і управлінської структури відносин на підприємстві, постійні позитивні зміни для досягнення вищого рівня результативності діяльності.

Лідерство є одним з центральних організаційних факторів, зміст якого розкривається через характеристику здібностей керівників – активність, творчі риси, здатність сприймати нові ідеї та створити команду однодумців. Лідер – це людина, яка конкретно бачить мету і шляхи її досягнення, а також має достатньо сил і

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

можливостей це зробити. Лідерство відіграє низку функцій, серед яких постановка цілей, планування діяльності, прийняття рішень, організація трудового процесу, контроль та самоконтроль виконаних завдань, комунікації та наявність необхідної інформації. До базових функцій лідерства відносять:

- 1) формування персоналу висококваліфікованих фахівців;
- 2) вирішення соціально-трудова конфліктів;
- 3) налагодження комунікаційних зв'язків між персоналом та споживачами;
- 4) створення та управління розвитком корпоративної культури і цінностей підприємства;
- 5) вплив на реалізацію лідерського потенціалу, розвиток позитивних особистісних характеристик та виокремлення слабких сторін з метою їх нівелювання.

Ефективне функціонування підприємства повинно базуватися на впровадженні нових сучасних методів управління, нових методів активізації діяльності трудового колективу, удосконалення системи лідерського впливу.

Впровадження ефективної системи лідерства на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності необхідно здійснювати поетапно, дотримуючись такого алгоритму: делегування завдань з управління лідерством; ідентифікація та виокремлення лідерства в системі управління підприємством; розробка нормативного, методичного та організаційно-управлінського забезпечення управління лідерством на підприємстві; аналіз реалізації лідерства в управлінні підприємством; планування розвитку і реалізації потенціалу лідерства; імплементація характеристик лідерства в систему управління підприємством; реалізація функцій лідерства; розвиток лідерського потенціалу, реалізація програми розвитку корпоративних лідерських якостей; контроль реалізації та розвитку лідерства на підприємстві.

В процесі реалізації функцій лідерства доцільно практикувати використання керівником підприємства залежно від ситуації одну із тактик лідерського впливу, а саме, співпрацю, раціональне переконання, консультацію, натхненний заклик, причому враховуючи наступні принципи поведінки – взаємні консультації та співпраця з колективом, логічний вибір оптимального варіанту

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

вибору, емоційне забарвлення рішень.

Будь-яка тактика лідерського впливу на колектив керівника підприємства буде високоефективною, коли лідер, по-перше, співпрацює з колективом, заохочує спілкування і співпрацю, правильно вибудовує співпрацю з суб'єктами зовнішнього середовища; по-друге, вирішує проблеми з використанням інноваційного підходу, орієнтується на прогресивні зміни та технології; по-третє, є відкритим до свого колективу, працює на позитивний результат, досягає поставленої мети, яка задовольняє інтереси усіх заінтересованих сторін.

Впровадження ефективного лідерства в процес управління підприємством, нових методів управління, які спрямовані на активізацію персоналу, забезпечить вищу ефективність використання всього економічного потенціалу підприємства, сприятиме покращенню внутрішнього мікроклімату на підприємстві, сприятиме підвищенню рівня мобільності персоналу і результативних показників роботи підприємства.

Список використаних джерел

1. Швець Д.В., Цукан О.М., Расторгуєва Н.О. Трансформація лідерства в суспільстві. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 1(1). С. 159-171.
2. Єфіменко М.О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 157-162.

Бобок В.П.

Науковий керівник: д.е.н., професор Черчик Л.М.
Волинський національний університет
імені Лесі Українки

**УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ**

Як в контексті управління розвитком персоналу та мотивації до розвитку, актуалізується така складова як планування кар'єри, службово-професійного просування [3].

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Для кар'єрного зростання необхідні професійні навички, знання, досвід, широкий спектр так званих «м'яких компетентностей», наполегливість, лідерські здібності. Кар'єра пов'язані з підвищенням по посаді, зміною навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, розмірів винагороди. Кар'єра виступає у формі індивідуально усвідомленої позиції та поведінки, що пов'язані з трудовим досвідом протягом трудової діяльності людини. Розрізняють три види кар'єри: професійну, організаційну і внутрішньо- організаційну. Професійна кар'єра пов'язана з професійним розвитком, починаючи з навчання, початком трудової діяльності, професійним зростанням, підтримкою професійних здібностей, завершуючи виходом на пенсію [1].

Внутрішньоорганізаційна кар'єра в межах однієї організації реалізується за трьома основними напрямками: вертикальному, тобто просування службовими східцями структурної ієрархії; горизонтальному як переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, до горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або ускладнення завдань на певному щаблі ієрархії; центробіжному як рух до центру, до керівництва організацією.

Основними завданнями планування та реалізації кар'єри є взаємодія професійної і внутрішньо організаційної кар'єри. Планування кар'єри полягають у планомірному горизонтальному та вертикальному просуванні працівника в системі посадових і робочих місць. Працівник має знати свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, і те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Такі можливості особливо важливі для статусно-орієнтованих працівників. У багатьох компаніях працівники отримують карту службово-професійного просування, де визначається можлива траєкторія розвитку кар'єри з визначенням необхідних змін, часу і готовності компанії надати для цього ресурси [1].

Важливою складовою є планування резерву на керівні посади. Доцільно передбачати оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою). Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, щоб негативно не впливає на активність працівника. Висування кандидатів у резерв має бути публічним, обґрунтованим на основі об'єктивної оцінки кандидатів.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість [2].

Ефективним методом розвитку персоналу є ротація. Переводячи працівника з одного робочого місця на інше, з відділу у відділ, організація ознайомлює його з усіма аспектами діяльності. При цьому працівник освоює особливості роботи різних відділів, має можливість усвідомити необхідність координації, спостерігати неформальні взаємозв'язки між цілями різних підрозділів. Такі знання необхідні для успішної праці на більш високих посадах, але особливо корисні для керівників низових рівнів ієрархії. Ротація сприяє розширенню, поглибленню знань, умінь та навиків персоналу завдяки зміні посадових обов'язків чи розширенню зон відповідальності. Це дозволяє працівникові набути нових компетентностей, стати професіоналом ширшого профілю. Це підвищує конкурентоспроможність працівника та його цінність для організації [4, 5].

Стимулювання розвитку персоналу як процес впливу (використання зовнішніх стимулів), за допомогою якого працівників спонукають до набуття нових необхідних знань, навичок і вмінь, освоювати нові види професійної діяльності, що дозволяють підвищувати ефективність праці, якісно виконувати функціональні обов'язки, забезпечувати бажані результати діяльності, передбачає:

- виявлення мотивів професійного розвитку персоналу за видом мотивації;
- розробку системи мотивації розвитку персоналу з урахуванням різних мотивів та принципів ефективної мотивації;
- планування заходів та ресурсів для реалізації мотиваційної політики організації;
- закріплення основних позицій мотиваційної політики у відповідних положеннях та процедурах організації [5].

Соціальний розвиток передбачає створення сприятливих та безпечних умов праці, управління конфліктами та стресами, дотримання вимог корпоративної етики та культури, формування ефективних комунікацій тощо.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Таким чином, управління розвитком персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Він забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням персоналу, адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Цей процес є центральною сферою діяльності менеджера персоналу. Він завжди сприймається позитивно, тому що сприяє підвищенню трудового потенціалу працівників [3].

Список використаних джерел

1. Жиренкова Є.С., Воржакова Ю.П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. Випуск 13. URL: 168672-Текст%20статті-371768-1-10-20190526%20(1).pdf (27.02.2023)
2. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ : ПІТО НАПН України, 2015. 279 с.
3. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. № 1 (29). С. 53-61.
4. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2013. № 5. С. 77-85.
5. Черчик Л.М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент"*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк: ЛНТУ, 2010. С. 307–316.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОМПАНІЇ: ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Кадровий потенціал – це комплексна характеристика навиків і можливостей персоналу компанії, що включає професійний досвід, уміння, навички і професійні знання в певній сфері, що дають можливість правильно і точно виконувати свої обов'язки і досягати результату через призму цільових завдань підприємства [2].

В умовах сучасної жорсткої конкуренції на ринку праці та реалій, які постійно міняються, управління будь-яких підприємств має удосконалювати управління персоналом. Продуктивне застосування потенціалу співробітників компаній надасть можливість постійного розвитку, покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства та стане гарантією стабільності діяльності останніх. Комплексна система поліпшення кадрового потенціалу підприємства дає сформувати надійність організації, забезпечити підприємства професійними і продуктивними працівниками та стабільними позиціями в умовах плинності кадрів на сучасному ринку праці.

На розвиток кадрового потенціалу компанії вирішальний вплив має наступна низка чинників: внутрішньо системні, індивідуальні, зовнішні, організаційні. Рівень трудового потенціалу компанії багато в чому визначається саме внутрішніми та індивідуальними чинниками. Варто також нагадати, що основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є його забезпечення необхідними робочими резервами, здатними вирішувати завдання та поставлені цілі найефективнішим чином. На наш погляд, найважливішою частиною управління кадровим потенціалом компанії є поліпшення кваліфікації та розвиток працівників.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність компанії в першу чергу базується на конкурентоспроможності його персоналу. А в сучасній економіці кадровий потенціал стає важливим

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

економічним ресурсом відтворення на основі ряду закономірностей розвитку продуктивних сил. Водночас основу кадрового потенціалу формують здібності до інновацій і наукові знання специфічного характеру, які можуть бути застосовані в компанії [3].

Робота компанії здебільшого залежить від діючої системи управління кадровим потенціалом колективу. В цілому, комплекс управління трудовим потенціалом залежить від багатьох завдань, що мають бути виконаними для досягнення успішної роботи:

- поліпшення кваліфікацій працівників;
- розроблення плану кар'єрного зросту працівників;
- заохочувальна система мотивацій працівників, що враховує інтереси та відмінності кожного;
- справедливе оцінювання праці співробітників та врахування їх індивідуальних особливостей у роботі;
- розвиток у професії та просування по кар'єрі.

Ефективність кадрового потенціалу залежить від багатьох різних показників та їх комбінацій, які в цілому діляться на комплексні групи. В цілому можна зауважити, що дослідження трудового потенціалу підприємств на сьогодні є дійсно важливим, тому що персонал відноситься до найголовнішої складової кожного підприємства. Від якості трудового потенціалу, від продуктивного застосування залежать кінцеві результати діяльності і конкурентоздатності компанії в цілому.

Сформувати кадровий потенціал підприємства є складною економічною системою з властивими їй особливостями. Для підприємства значущим є розвиток його кадрового потенціалу для досягнення успішних цілей роботи підприємства. Тому саме система управління процесом функціонування для розвитку потенціалу кадрів має вагоме місце в системі управління персоналом. На сьогодні в практичному застосуванні є багато різних методів і підходів до оцінювання кадрового потенціалу. Діагностика кадрового потенціалу на основі одиниці живої праці дає можливість краще враховувати ефективність використання кадрового потенціалу підприємства [1].

Тому, в сучасних умовах розвитку економіки найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

формування і керування системою потенціалу кадрів підприємства, здатного формувати конкурентні переваги у будь-яких сферах діяльності. Результативним кадровим потенціалом вважається коли працівник прагне постійно покращувати професійні знання, саморозвиватися, вирішувати трудові конкретні завдання. Головними завданням роботодавця є максимально створити всі умови для розвитку працівників, забезпечувати кар'єрне зростання, сприяти розширенню прав та обов'язків, покращувати умови праці, мотивувати працівників розвивати один одного, залучати їх до прийняття управлінських рішень організації. Для функціонування ефективної кадрової системи на підприємстві треба проводити постійні інноваційні зміни на підприємстві і вдосконалювати умови праці.

Список використаних джерел

1. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230465> (дата звернення 08.12.2022р.)
2. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/346597522.pdf>
3. Конкуренентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк . Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

Божейко С.І.

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

Львівський національний університет природокористування

ОСНОВНІ СУЧАСНІ ТЕОРІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Проблема стимулювання персоналу вже довгий час знаходиться в центрі уваги соціологів. Хоча сьогодні загальноновизнано, що основні припущення, закладені в первісних концепціях мотивації, неправильні, зрозуміти їх усе-

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

таки важливо, оскільки ці прийоми “працювали” і застосовувались багато сотень років. За тисячі років до того, як слово “стимулювання” ввійшло в лексикон керівників, було добре відомо, що можна умисно впливати на людей для успішного виконання завдань державних структур.

Другий етап пов’язаний з появою “школи наукового управління”, її започаткування було адекватною відповіддю на зміну матеріально-технічних чинників виробництва і довело непридатність методів державних структур виробництва та праці, способів мотивації трудової діяльності, що панували в кінці XIX століття, – у столітті новому. На зміну розпливчастим і досить суперечливим управлінським настановам засновники “школи наукового управління” – Ф.Тейлор і його однодумці – запропонували наукову систему знань про форми і методи раціональної державних структур виробництва та праці.

Засновник “школи наукового управління”, його колеги та послідовники усвідомили всю недоречність постійного балансування робітника на грані голоду. Вони зробили мотивацію за типом “батога і пряника” більш ефективною, коли об’єктивно визначили поняття “достатнього денного виробітку” і запропонували оплачувати працю тих, хто виготовляв більше продукції, пропорційно їхньому внеску. Підвищення продуктивності праці, що стало результатом використання цього методу мотивації, у поєднанні з більш ефективним застосуванням спеціалізації та раціоналізації трудових процесів було вражаючим.

Поступово, в основному завдяки ефективності, з якою державних структур застосовували досягнення технології і спеціалізацію, життя звичайних середніх людей стало зрештою поліпшуватися. І чим більше воно поліпшувалося, тим краще керівники починали розуміти, що простий “пряник” не завжди змушує людину працювати старанніше. Цей факт змусив фахівців у галузі управління шукати нові способи розв’язання проблеми мотивації.

Третій етап у розвитку теорії стимулювання пов’язаний з докорінністю “людських відносин”. Її автором є американський соціолог Е.Мейо. Положення доктрини впливають з експериментальних досліджень, проведених на текстильній фабриці

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

у Філадельфії в 1923–1924 рр., а також на інших підприємствах. Так, на досліджуваній текстильній фабриці плінність кадрів, наприклад, на прядильній дільниці, становила 250%, тоді як на інших дільницях не перевищувала 5–6%. Заходи матеріального стимулювання працівників, запропоновані експертами з ефективності, не дали бажаних результатів. Тому президент фірми звернувся по допомогу до Е.Мейо і його колег.

Детальне вивчення ситуації засвідчило, що умови роботи прядильників не дають їм можливості спілкування. З дозволу адміністрації фабрики Е.Мейо встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Результати були вражаючими. Плінність кадрів різко впала, поліпшився моральний стан робітників, зросла продуктивність праці. Коли ж перерви відмінили, то всі негативні показники знову швидко зросли.

На основі таких і схожих досліджень Е.Мейо з групою колег зробили висновок, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні чинники. У теорії “людських відносин” дістав визнання той факт, що участь робітників у виробництві є не тільки техніко-економічним процесом з метою отримання заробітку, а й складним соціально-психологічним явищем, що включає взаємовідносини робітників між собою та з управлінським персоналом, а також задоволення низки потреб і інтересів нематеріального характеру [3].

Концепція людських ресурсів базується на розумінні працівника як головної рушійної сили виробництва. Відповідно до цієї концепції основою роботи з кадрами за сучасних умов має бути не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу державних структур, підвищення конкурентоспроможності управлінського персоналу державних структур, комплексне стимулювання трудової діяльності [3].

Одним з перших дослідників, із праць якого керівники дізналися про складність людських потреб і їхній вплив на стимулювання трудової діяльності, був А.Маслоу. Теорія ієрархії потреб, розроблена А.Маслоу, справила значний вплив як на розвиток наукової думки в галузі мотивації, так і на розвиток практики менеджменту на основі наукового підходу до вивчення потреб, їх моніторингу і цілеспрямованого впливу на поведінку людей.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Потреба успіху знаходиться десь посередині між потребою в повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за пошук розв'язання проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Спрощена концепція процесуальних теорій стимулювання полягає в тім, що працівник, усвідомивши завдання і можливі винагороди за їх виконання, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, можливостями, готовністю зробити необхідні зусилля та вибирає для себе певний тип поведінки. Після цього він прагне досягти визначених за кількісними і якісними показниками цілей.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.
4. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
5. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.

Божейко С.І., Мандрик Н.Б.

Науковий керівник: асист. Лизак М.П.

Львівський національний університет природокористування

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Оптимізації обсягів і структурних характеристик постійних

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

витрат істотно сприятиме впровадження системи менеджменту якості на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Стандартизація якості управлінських процесів – прямий шлях до уніфікації всіх бізнес-процесів підприємства, їх оптимізації, а, відтак, зниження рівня витратомісткості і виробництва, і управління. Крім того, під час впровадження сучасних стандартів якості менеджменту виявляються проблемні аспекти й можливі резерви для вдосконалення системи управління бізнесом в цілому, зниження рівня адміністративних витрат при одночасному зростанню ефективності менеджменту.

Під час впровадження системи стандартизації якості управління сільськогосподарськими підприємствами потрібно розділити два напрями такої роботи. Перший стосується системи якості управління формуванням і використанням ресурсів (грунти, екологічний стан, персонал, матеріально-технічне та техніко-технологічне забезпечення, інвестиції і фінансові ресурси, інформація, бази даних тощо), що безпосередньо пов'язане з націленістю на зниження рівня витратомісткості та більш інтенсивне використання ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Другий – системи якості управління іншими складовими розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, зокрема за напрямками: розвиток і конкурентоспроможність сільськогосподарського бізнесу; якість бізнес-процесів; залучення і використання технологій; продукція за міжнародними вимогами і стандартами.

Зниження рівня змінних витрат підприємств, які здійснюють діяльність у виробничому підприємстві, завдання архіважливе та водночас вельми складне. Необхідність його якісного вирішення очевидна. Це дозволяє знизити собівартість виробництва продукції і отримати більшу величину та рівень валового доходу і прибутку з кожної одиниці та кожної гривні реалізованої продукції, у підсумку – досягти значно кращих фінансово-економічних результатів господарювання. Позаяк, це також і шлях до зниження рівня доходу у точці беззбитковості, а, відтак, за однакових обсягів діяльності дозволяє мати вищий рівень фінансово-економічної стабільності і безпеки. Більше того, кожна зекономлена гривня на прямих змінних витратах може бути інвестована у розвиток бізнесу.

З іншого боку, зниження рівня змінних витрат безпосередньо

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

пов'язане зі змінами у виробничо-технологічному процесі, а на це є свої об'єктивні обмеження, пов'язані з обсягами посівних площ, родючістю ґрунтів, наявним персоналом, якістю посадкового матеріалу, пропускними і виробничими потужностями складів, цехів оброблення продукції і т. п.

В умовах обмеженості ресурсів провідна роль відводиться обранню найбільш раціональної (за структурою та обсягами) виробничої програми підприємства. Йдеться про обсяги і асортимент продукції, яка буде виготовлятися підприємством у відповідних часових періодах. Логічно, коли ключовими дискусійними питаннями під час формування такої оптимальної структури є: попит і можливість реалізації тієї, чи іншої продукції; спроможність та витрати на її зберігання, можливу переробку; розвиненість дистрибуційно-збутових мереж і систем; очікування відносно ціни продукції; обсяги та строки виробництва продукції; витратомісткість виробництва продукції; технологічні вимоги пов'язані зі сівозмінними й виросуванням відповідних сільськогосподарських культур; очікування щодо природно-кліматичних умов та зміни в інших зовнішніх чинниках впливу на сільськогосподарський бізнес. У підсумку відповідей на ці питання можна підібрати найбільш оптимальну виробничу програму з максимальною інтенсифікацією обсягів та нижчим рівнем змінних витрат виробництва сільськогосподарської продукції, для чого використовуються сучасні прогресивні системи моделювання виробничих програм та рівня і структури витрат сільськогосподарських підприємств.

З огляду на складність мінімізації рівня змінних витрат у високо витрато містких галузях економіки політика підприємств у цій сфері має бути системною і для цього впроваджується єдина інформаційно-комунікаційна система управління витратами. На правду, витрати на її створення й впровадження, подальшу роботу порівняно з ефективністю, яку вона гарантує, не високі й залежать від розмірів підприємств та їх виробничо-господарських комплексів. Без створення такої системи не обійтися на великих агрохолдингах, однак і для малих та середніх сільськогосподарських підприємств вона теж доступна та дозволяє оптимізувати витрати і ціни, отримувати повну, своєчасну й достовірну інформацію про собівартість всіх одиниць продукції

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

рослинництва та тваринництва, започаткувати бюджетування господарської діяльності, а також отримувати інформацію не лише про витрати за товарними позиціями, але й за структурними підрозділами, центрами формування витрат і центрами відповідальності за витрати.

Надалі такий підхід забезпечує як планування і контроль, так і нормування витрат підприємства, а подальший розвиток єдиної системи управління витратами сільськогосподарських підприємств реалізується за напрямками: виокремлення ключових процедур; швидка ідентифікація проблемних аспектів щодо витрат підприємства; становлення якісної і ефективної моделі і системи управління витратами на основі інформації відносно специфіки і динаміки розвитку галузі та цільових ринкових сегментів підприємства; переростання системи управління витратами у єдиний комплекс менеджменту бізнесу; ув'язка системи управління витратами з системою мотивації (включно з контролем та штрафними санкціями) персоналу підприємств.

Буз А.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Леонтенко О.М.
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК
ІДЕЙНИЙ ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНОЇ КОМПОНЕНТИ
ПРИНЦИПІВ ESG**

Якщо звернути увагу на будь-які новини, навіть віддалено пов'язані з корпоративною відповідальністю — новини про методи сталого розвитку, соціально відповідальне інвестування, капіталізм зацікавлених сторін тощо — послідовно спливають дві аббревіатури: CSR, що означає «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), та ESG, що розшифровується як «екологічне, соціальне та корпоративне управління». Ці два терміни легко об'єднати, тому що, вони є різними точками виміру одного й того ж — впливу компанії на суспільство.

Основна відмінність між КСВ та ESG полягає в тому, що КСВ — це внутрішня ініціатива для досягнення корпоративної мети, а ESG

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

відображає зовнішній вплив компанії. [1] Простіше кажучи, ініціативи КСВ визначаються та демонструються у внутрішній культурі та політиці організації, а ESG – це зовнішня оцінка впливу організації на суспільство. Але, як і у всьому, що пов'язане із соціальним впливом, потрібно враховувати набагато більше нюансів.

Корпоративну соціальну відповідальність організації можна розглядати у двох аспектах: з однієї сторони — це відповідальність перед державою та суспільством в цілому, з іншої — перед власним персоналом. Відповідальність організації перед суспільством передбачає дотримання нормативно-законодавчої бази, виготовлення якісної продукції, надання послуг, забезпечення ефективної зайнятості громадян, своєчасну та повну сплату податків та відрахувань до державного бюджету, збереження та відтворення природних ресурсів. [5]

Безумовним позитивним моментом, є той факт, що більшість українських компаній не обмежується виключно дотриманням законодавчих норм та правил, а реалізує власну соціальну відповідальність через направлення частини прибутку, на добровільних засадах, на вирішення різних соціальних програм та проєктів. [5]

КСВ фокусується на внутрішньо певному баченні соціального впливу організації. КСВ відноситься до цінностей, політики та практики компанії, спрямованих на вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Всі ці аспекти зазвичай зводяться до однієї заяви корпоративної мети. КСВ не санкціонується ззовні та не регулюється зовнішніми органами. Керівництво, менеджмент та співробітники разом розробляють ці принципи та несуть внутрішню відповідальність перед ними. В ідеалі вони вбудовані в корпоративну культуру та визначають рішення щодо волонтерства, інвестицій у співтовариства та благодійних програм.

ESG – це набір критеріїв для оцінки впливу компанії. ESG – це загальний термін, який відноситься до критеріїв, які використовуються зацікавленими сторонами (насамперед інвесторами) для оцінки впливу компанії на суспільство. Оцінюючи інвестиції, багато інвесторів дивляться як на традиційні фінансові показники компанії, а також на її ESG-рейтинг. Компанія

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

зазвичай складає щорічний звіт про вплив, щоб продемонструвати свої рейтинги ESG. Вони допомагають керівникам, співробітникам, інвесторам та споживачам компанії зрозуміти, чи надають корпоративні рішення позитивний вплив. [2]

КСВ, здебільшого, становить «S» (або соціальну) частину ESG. Соціальний аспект ESG вимірює вплив компанії на суспільство, включаючи ініціативи щодо різноманітності, рівності та інклюзивності (DEI), пожертвування, волонтерство, виділення грантів та багато іншого. Це багато в чому ті самі ініціативи, які складають стратегію КСВ компанії, яку, знову ж таки, компанія визначає всередині компанії. При складанні звіту, який зовнішні сторони можуть використовувати для оцінки критеріїв ESG, компанія узагальнює свої зусилля в галузі КСВ, а також свої зусилля в галузі навколишнього середовища та управління.

Як правило, КСВ є якісною через безліч нюансів вимірювання соціального впливу, тоді як критерії ESG мають тенденцію бути кількісними. Ця дихотомія може призвести до напруженості, оскільки немає твердого узгодженого способу кількісної оцінки впливу «S». Необхідність кількісного визначення «S» ESG виникає з того, скільки роботи було витрачено на кількісне визначення «E» ESG. Вплив на довкілля легше виміряти за допомогою прямих результатів, таких як скорочення викидів CO₂ та екологічні матеріали, тобто є чітке «до» та «після». У той час як «до» і «після» зусиль з КСВ усе набагато більш розмиті. Тим не менш, створюється рух, що вимагає від компаній і рейтингових агентств краще визначати та вимірювати соціальні результати, тому букви «S» в ESG приділяється стільки уваги, скільки буквам «E» і «G». Якщо компанії краще визначать, як вони вимірюють свою відданість КСВ, вони будуть готові надати дані, що демонструють соціальні результати їхньої діяльності. [3]

Тобто можна сказати, що ESG розширює можливості КСВ. Принципи КСВ можна побачити у діях перших промисловців ХХ століття, таких як Ендрю Карнегі та Джон Д. Рокфеллер, які витратили мільярди на благодійність. У 1953 році «батько КСВ» Говард Бовен опублікував книгу «Соціальна відповідальність бізнесмена», в якій ці підходи були зведені в свого роду маніфест, що пропагує корпоративну етику та соціальну відповідальність. Звідти дослідження та розробки принципів КСВ тривали з кінця ХХ століття до наших днів. [1]

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Коріння ESG почалося з руху проти апартеїду, який виступав за заборону нових інвестицій у Південну Африку. Рух проти апартеїду був одним із перших випадків, коли соціальна проблема стала проблемою акціонерів. ESG привернула увагу у 2006 році, коли Організація Об'єднаних Націй запустила Принципи відповідального інвестування. 63 інвестиційні компанії погодилися включити ці критерії ESG у свої фінансові оцінки. Тепер великі інституційні інвестори очікують, що компанії дотримуватимуться показників ESG і звітуватимуть про них. S&P та інші рейтингові агентства збирають та індексують показники ефективності ESG, щоб надати таку інформацію. [4]

KCB та ESG мають сенс для бізнесу. Компанії з культурою, яка цінує та реалізує принципи KCB, одержують підвищення морального духу та продуктивності співробітників, а також лояльність споживачів, особливо серед молодого покоління. Компанії, які дотримуються принципів KCB та ESG, мають конкурентну перевагу. Простіше кажучи, інвестори не єдині, кого цікавлять рейтинги компанії ESG. Споживачів дедалі більше турбує вплив бренду на суспільство. Молоде покоління швидше підтримає компанії, які поділяють їх цінності, зокрема піклуються про такі проблеми, як зміна клімату та соціальна інклюзивність.

Деякі люди побоюються, що рух ESG скомпрометований інвесторами та втратить зв'язок із духом соціального впливу. Термін «ESG-відмивання» призначений для компаній, які зосереджені на звітності за показниками ESG, але не проводять внутрішню трансформацію, що призводить до створення екологічної та соціальної цінності для суспільства. Якщо принципи KCB не є основною частиною їхньої культури, етики, стратегії та операцій, компаніям буде складно досягти цілей ESG та залучити потрібних інвесторів та співробітників, які вимагатимуть та стимулюватимуть ці зміни. Професіонали соціального впливу працюють як у благодійному, і у корпоративному світі. Розуміння того, як взаємодіють KCB та ESG, може допомогти подолати розрив між цими двома світами. [3]

Отже, ESG отримує заголовки, але KCB – це серцебиття. Підтримуючи прихильність компанії до духу та практик KCB та ESG, можна допомогти забезпечити стале майбутнє для своїх співробітників, інвесторів та суспільства.

Список використаних джерел

1. Thompson E. ESG vs CSR: What's the Difference and Why Does It Matter? [Електронний ресурс] / Eric Thompson // Submittable. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.submittable.com/esg-vs-csr/>.
2. What are the differences between Corporate Social Responsibility (CSR) and Environmental Social Governance (ESG)? [Електронний ресурс] // Ariday. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.apiday.com/blog-posts/what-are-the-differences-between-corporate-social-responsibility-csr-and-environmental-social-governance-esg/>.
3. What's The Difference Between CSR and ESG? [Електронний ресурс] // Novisto. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://novisto.com/whats-the-difference-between-csr-and-esg/>.
4. O'Neill S. What is the difference between CSR and ESG? [Електронний ресурс] / Sean O'Neill // Corporate Governance Institute. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/>.
5. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Галицький економічний вісник. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98.

Буняк А.М.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черчик Л.М.

Волинський національний університет імені Лесі Українки

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Структурні зрушення в економіці країни, нестабільність зовнішнього середовища, розірвання логістичних зв'язків, втрата частини ринків збуту, високі ціни на паливно-мастильні матеріали та матеріально-технічні ресурси обумовлюють погіршення фінансового стану сільськогосподарських підприємств. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук дієвих інструментів забезпечення виживання суб'єкта господарювання,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

зокрема антикризового управління. Трансформація інституційного середовища ведення бізнесу, обумовлена воєнними діями на території України, породжує виникнення різноманітних додаткових ризиків, що можуть призвести до кризи, а іноді й до банкрутства сільськогосподарських підприємств.

Антикризове управління є особливим видом управління, оскільки безпосередньо залежить від конкретної макроекономічної ситуації, взаємозв'язків зі стейкхолдерами, положення на ринку, наявного потенціалу розвитку тощо. Його інструменти впроваджуються в дію тоді, коли підприємство перебуває в передкризовому або кризовому стані.

Неоднозначність антикризового управління пов'язана насамперед з існуванням різних видів криз в діяльності підприємства та їхньою природою, що обумовлює необхідність використання різних його методів та інструментів [2, с. 70].

Варто зазначити, що ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежать не тільки від фінансово-економічної ситуації в країні, нормативно-правової бази, але й від погодно-кліматичних умов, які в останні роки характеризуються високим рівнем непередбачуваності.

Антикризове управління будучи складовою загальної системи управління підприємством володіє притаманними йому загальними характеристиками, водночас має певні особливості обумовлені об'єктом управління, стадією розвитку кризи, а також необхідністю розробки та впровадження різного роду антикризових процедур.

Специфічними передумовами виникнення кризових явищ в діяльності сільськогосподарських підприємств є: сезонність виробництва, висока залежність від мінливої ринкової кон'юнктури, складність проблем матеріально-технічного забезпечення виробничих потреб, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність кваліфікованих менеджерів – управлінців [1, с. 14].

На нашу думку, антикризове управління насамперед повинне бути орієнтоване на нейтралізацію різного роду загроз, що можуть призвести до погіршення результатів діяльності підприємства, його неплатоспроможності. Загалом превентивне антикризове управління повинне передбачати: постійний моніторинг чинників бізнес-середовища підприємства з метою виявлення слабких

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

сигналів можливих загроз; розробку та впровадження заходів, що забезпечують адаптацію підприємства до нових реалій господарювання. За умови виникнення кризових явищ в діяльності суб'єкта господарювання основні стабілізуючі заходи повинні бути орієнтовані на оптимізацію діяльності, реструктуризацію активів, скорочення витрат, рефінансування заборгованості, зміну принципів управління тощо.

Водночас слід враховувати, що результативність антикризового управління безпосередньо залежить від швидкості реакції керівництва підприємства на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Отже, в сучасних умовах господарювання антикризове управління є надзвичайно актуальним для сільськогосподарських підприємств. Його суть полягає у розробці комплексу заходів щодо запобігання виникнення кризових явищ, а у випадку їх настання – забезпечення виходу підприємства з кризового стану з мінімальними втратами.

Список використаних джерел

1. Масловська Л. Ц., Головач К. С. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. №9. С. 12-17.
2. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т 4. № 1. С. 64-72.

Верзун І., ст. гр. УФП-32с, 3-го курсу
факультет управління фінансами та бізнесу ЛНУ ім. І.Франка
Науковий керівник: к.е.н., доц. Войнич Л. Й.
Львівський національний університет природокористування

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ, ЯК
ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Науково-технічний прогрес, новітні технології є основою інтелектуалізації господарських процесів, що в свою чергу потребує висококваліфікованого персоналу, а отже і зростання

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

витрат на його підготовку, пошук та впровадження новітніх інструментів та зростання значимості людського капіталу. Значну частину витрат на вище зазначені заходи повинен прийняти на себе бізнес, оскільки від ефективності таких вкладень та формування компетентного людського капіталу значною мірою залежить зростання економічних можливостей бізнесу.

Нарощення процесу інтелектуалізації людського капіталу дає можливість сформуванню нової парадигми побудови економічних відносин, яка за основу бере процес активізації соціальної відповідальності товаровиробників у напрямі підвищення їх конкурентоспроможності.

Процес розширення ринкових відносин, глобалізації економіки, зростання конкуренції призвели до зростання додаткових витрат. Звести ці витрати до мінімуму можна спираючись на поєднання інтересів усіх учасників ринку: бізнесу, держави та суспільства в цілому.

В такому випадку бізнес бере на себе витрати та відповідальність щодо розвитку певних напрямів суспільства, які не пов'язані на пряму з його безпосередньою діяльністю, наприклад, розвиток соціальних програм, забезпечення екологічної безпеки тощо.

Спираючись на світовий досвід соціальної відповідальності та її вплив на формування конкурентоспроможності можемо виділити наступні напрями розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу:

1. Найбільш розповсюдженим явищем, яке можуть використати суб'єкти бізнесу є добродійна діяльність. Системна реалізація таких заходів вказує на спроможність бізнесу інвестувати не тільки у економічні проекти, а і у соціальні проекти.

2. Сучасним трендом, який чітко характеризує ставлення бізнесу до соціальних проблем, є соціальний маркетинг. Він є ознакою сучасного способу конкуренції тобто можливостей бізнесу піклуватися не тільки про якісні характеристики виробленої продукції, а і реалізовувати особливості випуску продукції на засадах екологічної ефективності та енергоощадження, тобто здатність бізнесу реінвестувати прибуток у соціально значимі проекти. Соціальний маркетинг налаштовує працівників,

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

споживачів та суспільство в цілому на вирішення соціальних проблем.

3. Соціальне підприємство реалізується за безпосередньої участі держави на засадах державно-приватного партнерства, що надає можливість вирушення багатьох соціальних проблем.

4. Соціальні інвестиції створюють передумови для довгострокової підтримки, зазвичай великими підприємствами, різних сфер, створення паритетних відносин між бізнесом, державою та суспільством щодо балансу інтересів.

За кордоном реалізація заходів соціальної відповідальності спирається на відповідну законодавчу базу, яка надає певні преференції соціально активним товаровиробникам, а це створює відповідні конкурентні переваги для них на ринку. Роль держави зводиться також і до інформаційного забезпечення реалізації даного процесу. Реалізація державою своїх завдань та функцій здійснюється безпосередніми мірами та заходами, які створені спеціально для регулюючого впливу на соціальну відповідальність.

До таких мір та заходів можемо віднести: організація відповідних взаємовідносин з бізнесом, забезпечення збалансованості інтересів держави та бізнесу, саморегулювання соціальної відповідальності, реалізація різноманітних ініціатив, встановлення преференцій при реалізації практик соціальної відповідальності.

Активізувати соціальну відповідальність, як важливий елемент управління складовими конкурентоспроможності товаровиробники можуть через реалізацію функціональних завдань: мотивацію, регуляторно-управлінську функцію, систематизації, соціального захисту.

Ганик Р. Р.

Науковий керівник: викладач Бойчук О. З.

ВСП «Вишнянський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні розвиток країни, економіки, підприємства, організації,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

зумовлений ефективним упровадженням інновацій у всі сфери діяльності. Інновації є породженням розвитку високих технологій і насиченості ними матеріального й не матеріального буття людини. Інновація - це ознака сучасності, основа модернізації, запорука ефективності, якості, результативності [2].

У сучасних умовах високої непередбачуваності, змін і постійного прискорення різноманітних процесів, перед суб'єктами господарювання постає проблема пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, виникає необхідність гнучкої їх адаптації до зовнішнього середовища. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності використання сучасних підходів до управління суб'єктами підприємницької діяльності. Від ефективного управління значною мірою залежить життєздатність підприємства, успіх започаткованої справи. Управління бізнесом - це мистецтво і водночас велика наука. Сучасний менеджер повинен чітко орієнтуватися у складних умовах ринкової економіки, володіти знаннями щодо створення, організації та функціонування бізнесу, аналізу ринку, розробки стратегії розвитку окремого суб'єкта господарювання.

Менеджер повинен сприяти успіху суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі, утвердженню його позицій на ринку, втіленню нових ідей та реалізації стратегій [1].

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукоємних галузей, що ведуть до докорінних змін асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави [3].

Управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій;
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інноваційного потенціалу фірми;
- оцінку ситуації на ринку;
- пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
- прогнозування ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проектів;

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- планування та організацію наукових розробок, їх впровадження у виробництво;
- удосконалення організаційної структури управління;
- управління персоналом;
- оцінювання ефективності інноваційних проєктів;
- процедури прийняття управлінських рішень.

Різноманітність діяльності з управління інноваційними процесами може бути представлена у вигляді певних функцій до яких належать:

1. Прогнозування.
2. Формування інноваційних цілей (планування).
3. Організація.
4. Координація (керівництва).
5. Мотивація і стимулювання.
6. Контроль.

Отже нововведення охоплюють усі сфери людської діяльності, радикально впливають на процес господарювання, змінюють соціально-економічні відносини в суспільстві. Постійні інновації стають необхідною та природною формою існування будь-якої фірми, забезпечують їй конкурентоспроможність і виживання на ринку. Інноваційні процеси охоплюють усі зміни, що відбуваються на планеті внаслідок людської діяльності. Інновації – це інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Тому інноваціями необхідно управляти.

Список використаних джерел

1. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
2. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія / О. І. Мармаза. — Харків : Вид. група «Основа», 2019. — 128 с.
3. Микитюк П.П. М 59 Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В даний час в умовах гострої конкуренції на ринках ресурсів і продажу, щоб приймати швидкі та правильні рішення необхідно знати, якими знаннями, володіє компанія. Для реалізації конкурентної стратегії доречне використання такої сучасної управлінської технології, як управління знаннями організації.

Система управління знаннями (система менеджменту знань) – це набір взаємодіючих і взаємозалежних елементів, пов'язаних з управлінням знаннями (процеси, бази даних, програмне забезпечення, організаційні структури тощо), що забезпечують досягнення поставлених цілей [1].

Система управління знаннями складається з процесів і технологій, які необхідно визначити і зібрати знання, сховища знань, процеси зберігання, пошук, вилучення і відображення знань і користувачів.

Виходячи з цього, система управління знаннями організації включає такі процеси:

1) управління пошуком, обробкою, зберіганням знань, наданням доступу до знань;

2) управління обміном знаннями в організації, перетворення індивідуальних знань в організаційні знання, побудова організаційних знань, формування міжорганізаційної сфери знань [2].

Головна мета використання управління знаннями — підвищення професійної компетентності працівників, розвиток організаторських здібностей компаній. Використання технології управління знаннями впливає на процеси прийняття управлінських рішень на всіх етапах формування та реалізації стратегії конкуренції.

Для підвищення потенціалу знань, запровадження обмінних

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

процесів необхідні знання для використання відповідного програмного забезпечення, яке може бути частиною загальної системи управління знаннями підприємства.

Оновлення програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів молокопереробного підприємства забезпечує аналіз, планування, управління матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства для вдосконалення конкурентоспроможності.

Оновлення програмного забезпечення заощадить часу роботи управлінського персоналу, зробить підприємством більш конкурентоспроможним, та отримати переваги досліджуваної компанії (рис.1).

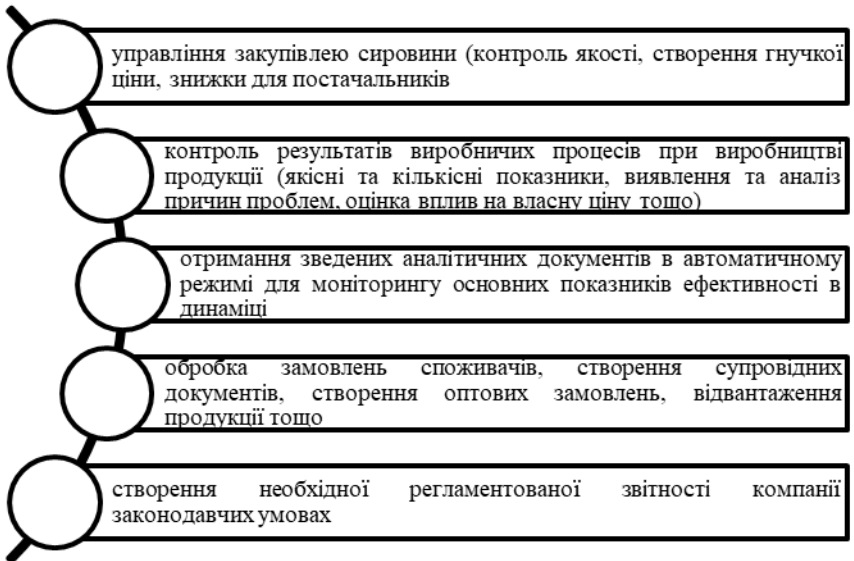


Рис.1. Конкурентні переваги підприємства при оновленні програмного забезпечення

Використання такої комплексної програми пропонує можливість для формування знання потенціалу компанії і, таким чином, також розвиток організаційних навичок. В основному це стало можливим завдяки організаційним можливостям компанії, матеріальним та нематеріальним ресурсам, формувати і підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Доц. О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації. Науковий вісник. 2007. Вип. 17.8. С. 241 – 243
2. Тенденції розвитку молочної галузі. Підсумки 1 півріччя 2021. Infagro. Офіційний сайт. URL: /<https://infagro.com.ua> (дата звернення 26.02.2023).

Гіль Ю. А.

Науковий керівник: PhD, ст. викл. Колодій І. В.
Львівський національний університет природокористування

ЕФЕКТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ СКЛАДНИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Завжди актуальною є проблема правильного використання робочого часу. Час – це найцінніший ресурс людини, який є обмеженим та невідновним. Правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків, досягнення цілей. Відтак, особливої актуальності набуває впровадження до системи управління персоналом технологій тайм-менеджменту, що дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок оптимізації часових витрат на підготовку і прийняття рішень, досягнення стратегічних і тактичних цілей, виконання виробничих та інтелектуальних завдань. [1, с. 279]

Для збільшення ринкової вартості підприємства, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання усіх ресурсів, зростання продуктивності, керівникам необхідне постійне удосконалення системи управління персоналом. Досягти чіткої “синхронної системи” дій управлінців і персоналу можна за допомогою системи управління часом, або тайм-менеджменту. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають у тому, що основну увагу слід приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не як швидше виконувати роботу.

Л. Зайверт у тайм-менеджменті виділив дві протилежні парадигми: швидкості та повільності. За першою парадигмою

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

швидкість є досить важливим чинником діяльності (скорочуються терміни виконання проєктів), цільова аудиторія і її поведінка стають більш непередбачуваними (панує короткочасність, потрібно впоратися з більшою відповідальністю та очікуваннями щодо прояву креативності). Повільний тайм-менеджмент усуває симптоми, але не причину проблеми часу.

Дослідники розглядають тайм-менеджмент як складову самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді тощо.

О. Є. Буряченко та С. А. Яроміч [2] під тайм-менеджментом пропонують розуміти управління собою за допомогою відповідних методик та механізмів керування часом, що сприятимуть точній діагностиці проблем у використанні часу та формуванню особистої технології, яка найповніше відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту. Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко, Є. Д. Михайлова [3] під тайм-менеджментом розуміють методіку, за допомогою якої можна досягти значних результатів у кар'єрі шляхом правильного градування поставлених завдань та розстановки пріоритетів щодо запланованих справ.

Отже, тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина уміє правильно розставляти пріоритети, точно планувати та організовувати свій час, підвищуючи ефективність його використання. Це сукупність різноманітних технологій щодо постановки цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів.

На основі розглянутих підходів пропонуємо таке визначення тайм-менеджменту: це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через функції планування (нормування трудових операцій, складання графіків), організації (введення корпоративного стандарту робочого часу, застосування прийомів децентралізації і делегування повноважень, удосконалення комунікацій), мотивування (заохочення економії робочого часу і підвищення продуктивності праці), контролю (здійснення моніторингу та інвентаризації робочого часу).

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

На думку Б. Трейсі, суттєва відмінність пов'язана з тим, в якому часі працює фахівець: монохромному чи поліхромному. У монохромному часовому вимірі людина працює точно за годинником, заздалегідь плануючи справи і зазвичай дотримуючись розпорядку. У поліхромному часовому вимірі фахівець витрачає час по-різному залежно від непередбачуваних ситуацій (інтуїції, настрою). [4]

На нашу думку, тайм-менеджмент може успішно поєднуватися з технологіями командотворення (тимбілдингу), оскільки одним із критеріїв ефективного функціонування робочих груп і команд є ефективне використання робочого часу за рахунок дієвого впливу формального і неформального лідерів, дотримання командних норм, злагодженої взаємодії учасників, їх психологічної сумісності та професійної спрацьованості. Саме у команді можуть одночасно дотримуватися вимоги індивідуалізації і синхронізації режимів робочого часу окремих працівників.

Систему індивідуального, професійного і корпоративного тайм-менеджменту доречно доповнити прийомами командного тайм-менеджменту, які у поєднанні з технологіями тимбілдингу дадуть змогу прискорити процес створення команди професіоналів, здатних розв'язувати нестандартні завдання в умовах дефіциту часу. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності вивчення переваг і недоліків запровадження на підприємствах аморфного робочого часу у контексті забезпечення гідної праці для кожної особистості.

Список використаних джерел

1. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство* : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. URL: http://economyand-society.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf (дата звернення: 27.02.2023)

2. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник* : електронний науковий журнал. 2018. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (дата звернення: 27.02.2023)

3. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017.

4. Трейсі Б. Результативний тайм-менеджмент: ефективна методика управління власним часом. 2007.

Гірняк Н.В.

Науковий керівник: к.тех.н., доц. Леськів Г.З.

Львівський державний університет внутрішніх справ

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Створення механізму управління персоналом компанії в сучасному ринковому середовищі вимагає використання сучасних методів управління персоналом в організації, в тому числі на етапі найму співробітників, а це означає доцільність використання сучасних брендів персоналу, тобто інструменту, що дає можливість забезпечити необхідну тенденцію проектування та розвитку корпоративної культури.

Модель HR-брендингу, як найважливішого елемента управління персоналом в організації на етапі їх залучення, передбачає необхідність створення бренду організації як привабливого роботодавця на основі використання її сильних сторін, що забезпечить ефективна адаптація співробітників. Розвинений кадровий бренд створить умови для створення довгострокової конкурентної переваги суб'єкта господарювання на ринку праці, підвищить ефективність внутрішнього менеджменту та створить платформу для підвищення прибутковості в динамічному, непередбачуваному зовнішньому середовищі організації.

Впровадження HR-брендингу в організації включає наступні етапи:

1. Визначення цільової аудиторії HR-бренду (персонал організації та кандидати);

2. Створення портрета «бажаного працівника»;

3. Аналіз сприйняття компанії як роботодавця цільовими групами;

4. З низькою або недостатньою лояльністю: побудова нової структури та платформи цінностей HR-бренду. З високою

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

лояльністю: вдосконалення інструментів бренду HR;

6. Розробка та реалізація заходів комплексної цільової програми персонального брендингу;

7. Аналіз результатів впровадження комплексної цільової програми HR-брендингу.

На першому етапі необхідно вивчити, які категорії працівників (поточні та потенційні) є цільовою групою HR-бренду. При реалізації діяльності з HR-брендингу необхідно враховувати його зовнішню та внутрішню складові. Так, наприклад, при визначенні цільової аудиторії HR-бренду необхідно розрізняти внутрішню аудиторію, до якої входить персонал організації (керівники вищої ланки, керівники середньої та нижчої ланки, спеціалісти, робітники та інші категорії службовців), у тому числі звільнені), працівники та зовнішня аудиторія – усі суб'єкти ринку праці, які можуть бути працевлаштовані.

Це як кандидати, які активно шукають роботу, так і категорії населення, які ще не визначилися з організацією.

На етапі складання портрета «бажаного працівника» необхідно чітко визначити посаду, рівень освіти, кваліфікацію, професійну кваліфікацію та компетенції потенційного працівника, а також набір особистих якостей, необхідних для досягнення успіху, створення функції та професійних обов'язків.

На нашу думку важливою є фаза аналізу сприйняття компанії як роботодавця цільовою аудиторією, яка дозволяє зосередитися на дослідженні потреб зовнішньої та внутрішньої аудиторії організації.

Платформа цінностей HR-бренду складається з таких типів цінностей:

1. Значення конкурентоспроможності.
2. Соціальна цінність.
3. Значення розвитку.
4. Розмір компенсації.

Цінності HR бренду не повинні суперечити цінностям бренду продукту. Наприклад, компанія, орієнтована на надання послуг, повинна ставитися до своїх співробітників з такою ж увагою та турботою, як працівники повинні ставитися до своїх клієнтів.

Далі слідує етап розробки та впровадження заходів комплексної цільової програми оцінювання персоналу.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

На останньому етапі – на етапі аналізу результатів реалізації комплексної цільової програми HR-брендінгу отримані результати порівнюються із запланованими.

Цілеспрямоване використання запропонованого алгоритму та інструментів HR-брендінгу, а також діяльності комплексної цільової програми HR-брендінгу сприятиме створенню успішного іміджу організації на ринку праці, зміцненню її маркетингових, фінансових та конкурентних позицій.

Гончарук Ю. О.

Науковий керівник: д.е.н., доц. Махсма М.Б.
Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Фундаментом сталого розвитку та багатства будь-якої економіки світу є ефективно функціонуючі підприємницькі структури. Саме бізнес, прагнучи до збільшення прибутків, дає поштовх до пошуку нових більш дієвих шляхів вирішення старих проблем. Він забезпечує прискорення використання інноваційних підходів в діяльності як на окремому підприємстві, так і в розрізі національного господарства. Відтак, система менеджменту бізнесу та управління його розвитком потребує вивчення та застосування сучасних найбільш ефективних моделей управління [1].

Сучасні моделі управління бізнесом базуються на різних підходах та технологіях. Основними з них є:

1. Lean management - це підхід, що зосереджується на зниженні витрат та максимізації корисності для клієнтів. Він включає методології, такі як Kaizen (постійне поліпшення), Kanban (візуалізація процесів) та інші інструменти.

2. Agile - це методологія, що використовується в розробці програмного забезпечення, але її можна застосувати й у бізнесі. Agile передбачає гнучкий підхід до управління, зосередження на комунікації з клієнтами та взаємодії з командою розробників.

3. Business Process Reengineering (BPR) - це підхід, що зосереджується на повній перебудові бізнес-процесів з метою

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

покращення ефективності. Він включає перерозподіл завдань між працівниками, автоматизацію процесів та інші техніки.

4. Design Thinking - це підхід, що зосереджується на дослідженні потреб та бажань клієнтів з метою розробки нових продуктів та послуг. Він включає етапи, такі як спостереження, розуміння, емпатія, створення прототипів та тестування.

5. Digital Transformation - це підхід, що передбачає використання технологій для покращення бізнес-процесів та створення нових продуктів та послуг. Він включає в себе впровадження штучного інтелекту, роботизацію та автоматизацію процесів, аналітику даних та інші технології.

Ці підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні між собою в залежності від конкретних потреб та завдань бізнесу. Також важливо зазначити, що сучасні моделі управління бізнесом є динамічними та постійно еволюціонують відповідно до змін у бізнес-середовищі та технологій. Наприклад, в контексті пандемії COVID-19 бізнеси швидко адаптувалися до роботи з віддаленими працівниками та змінили свої стратегії маркетингу та продажів, використовуючи онлайн-канали та інші цифрові технології [2].

Крім того, досить популярним стало застосування інтердисциплінарних підходів до управління бізнесом. Наприклад, комбінування Agile та Design Thinking в рамках процесу розробки нового продукту або використання Lean management та Digital Transformation для покращення процесів виробництва.

В цілому, вибір підходу до управління бізнесом залежить від конкретного контексту та завдань, що стоять перед компанією, але використання сучасних методів та технологій може допомогти покращити ефективність та конкурентоспроможність бізнесу [1].

Інноваційний менеджмент створює суб'єкту господарювання, що виступає носієм інновації, сприятливі і вигідні конкурентні переваги. Вирвавши ресурси з рутинного кругообігу, підприємець використовує їх новим способом.

Існує багато видів інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, віртуальна реальність, блокчейн технології, інтернет речей тощо.

Інноваційні технології в менеджменті дозволяють підприємствам покращувати ефективність та результативність своєї діяльності, збільшувати конкурентоспроможність та

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

знижувати витрати. Однак, важливо пам'ятати, що використання цих технологій повинно бути обґрунтованим та запланованим, інакше може статися, що вони не дадуть очікуваного ефекту або навіть призведуть до збитків.

Для успішного впровадження інноваційних технологій в менеджменті важливо забезпечити належну підготовку персоналу, який буде з ними працювати, а також створити відповідну інфраструктуру та процеси. Крім того, важливо розуміти, що інновації - це не одноразовий процес, а постійний розвиток та вдосконалення [2].

У світі, де технології швидко розвиваються, компанії, які ефективно використовують інновації, мають вагомі конкурентні переваги. Тому вкрай важливо стежити за новітніми розробками у своїй галузі та знаходити можливості для їх впровадження у господарську практику.

Список використаних джерел

1. Єршова О., Гончаренко І. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2(7).

2. Інноваційний менеджмент: зміст та функції. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14601/#:~:text=Таким%20чином,%20інновація%20–%20це%20нововведення,появи%20нових%20товарів%20та%20послуг.> (дата звернення: 02.03.2023).

Данильчук Н.А

Науковий керівник: к.е.н., проф. Дема Д.І.

Поліський національний університет

АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ В ОПОДАТКУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Аграрний сектор економіки відіграє важливу роль у формуванні ВВП України та формує більше половини валютних надходжень від експорту його продукції. Успішна діяльність сільськогосподарських товаровиробників в значній мірі залежить від оподаткування їх діяльності.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Проблема оподаткування сільськогосподарських товаровиробників постійно перебуває в полі досліджень значної кількості вчених економістів та потребує свого вирішення. Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників є предметом досліджень Боровика П., Дем'яненка М., Деми Д., Лайка П., Соколовської А., Синчака В., Прокопенко Н., Тулуша Л. та ін.

Основу сільськогосподарського виробництва України формують три групи виробників сільськогосподарської продукції: господарства населення, фермерські господарства та агрохолдинги. Їх організаційна діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції має свої особливості, які протягом тривалого часу законодавці намагаються врахувати в системі оподаткування.

Протягом тривалого часу сільськогосподарська продукція, що вирощувалася в особистих господарствах населення, як правило, перебувала за межами системи оподаткування. На сьогодні, також ця продукція лише за певних обставин підпадає оподаткуванню через податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Доходи громадян від вирощеної сільськогосподарської продукції на землях особистого селянського господарства, на земельному паї та землях для садівництва, якщо вони сукупно за рік не перевищують 12 розмірів мінімальної заробітної плати (МЗП) не є об'єктом оподаткування. При продажу продукції тваринництва розмір не оподаткованого доходу становить 50 МЗП. При перевищенні величини цих доходів, сума перевищення є об'єктом оподаткування ПДФО.

Щодо оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності в сільському господарстві, так практично існує дві системи оподаткування цього бізнесу. Після реформування колективних та державних сільськогосподарських підприємств та передачі землі селянам запроваджується фіксований сільськогосподарський податок, який існував до 1 січня 2015 року. З цього часу, для сільськогосподарських товаровиробників в складі єдиного податку створюється четверта група платників цього податку. Зі зміною назви податку, практично не відбулося змін в методології визначення цього податку. Сільськогосподарські товаровиробники, якщо вони відповідають певним вимогам можуть

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

застосовувати спрощену систему обліку, оподаткування та звітності, тобто бути платником єдиного податку четвертої групи. До цих вимог, зокрема, відносять: мати у наявності земельні ділянки відповідного призначення; частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік не повинна бути меншою за 75 %; подати до контролюючих органів загальну та звітні декларації з додатками. Крім того, однією з головних умов перебування на спрощеній системі оподаткування є те, що платники єдиного податку – юридичні особи повинні здійснювати розрахунки за відвантажені товари (виконані роботи, надані послуги) виключно в грошовій формі (готівкової та/або безготівкової) [3]. Платниками єдиного податку четвертої групи на сьогодні є фермерські господарства, ТОВ, агропідприємства, агрофірми та ін..

Застосування єдиного податку четвертої групи було направлено на зменшення податкового навантаження для суб'єктів малого та середнього підприємництва в сільському господарстві, але цим механізмом уміло скористався великий бізнес на селі, зокрема, агрохолдинги.

Сільськогосподарські товаровиробники, які не відповідають вимогам платників єдиного податку четвертої групи повинні використовувати загальну систему оподаткування, тобто сплачувати податок на прибуток, плату за землю та інші податки при наявності в них об'єктів оподаткування.

Для залучення в організованій сільській бізнес значної кількості особистих селянських господарств та власників земельних часток(паїв), які не передані в оренду було внесено ряд змін в законодавство України щодо створення сімейних фермерських господарств. Законом України №6490-д «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» забезпечується можливість для мешканців села легалізувати свою діяльність у формі підприємницької діяльності для фізичних осіб - підприємців, які організували фермерське господарство, у тому числі сімейне, та надається їм можливість бути платниками єдиного податку четвертої групи.

Важливим кроком щодо справедливості в оподаткуванні сільськогосподарських товаровиробників є запровадження

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

мінімального податкового навантаження (МПН) для окремих товаровиробників, які формували значний тіньовий ринок використання землі та ринок сільськогосподарської продукції [1]. Нещодавнє дослідження супутникової сільськогосподарської служби EOS Crop Monitoring показало, що в Україні знаходиться 10,6 млн акрів (4,3 млн га) «тіньових» сільгоспугідь або земель, які не зареєстровані у жодній урядовій базі даних. Площа таких сільгоспугідь в Україні еквівалентна половині території штату Індіана, а її продукція «приносить приблизно 3,8 мільярда доларів неоподаткованого прибутку» [2]. МПН запроваджується з 2023 року по результатам діяльності виробників аграрної продукції за 2022 рік. МПН будуть сплачувати ті власники земельних ділянок, які вони не передали в оренду чи не зареєстрували в Реєстрі речових прав. Таким чином, запровадження МПН буде стимулювати власників земельних ділянок офіційно передавати свої земельні ділянки в оренду. Фермерські господарства та власники домогосподарств від цього податку не будуть мати негативного впливу, оскільки МПН зменшується на суму сплачених податків цими землевласниками.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 30.11.2021., №1914: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-20#Text> (дата звернення: 28.02.2023).
2. У тіньовому обробітку перебуває 8 млн га землі: веб-сайт. URL: <https://landlord.ua/news/u-tinovomu-obrobitku-v-ukraini-перебуває-8-mln-га-землі/> (дата звернення 01.03.2023).
3. Податковий кодекс України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 25.02.2023).

АЛГОРИТМИ І МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень є складовою частиною системи управління підприємством, що включає не тільки матеріальний аспект системи (засоби, методи, технології прийняття рішень), а й внутрішній (суб'єктивний) аспект, пов'язаний із тим, що до складу системи входять особи, що приймають рішення, які наділені правом вибору та свободою волі. Цей аспект часто стає причиною багатьох конфліктів у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень із розв'язання проблемних ситуацій, в основі яких лежить не тільки матеріальний, а й когнітивний аспект, що формує свідому чи несвідому поведінку індивідуумів [3].

Розроблення управлінських рішень як цілісний процес розширює сферу господарської діяльності підприємства за допомогою:

- останніх досягнень науково-технічного прогресу;
- необмежених варіантів мобілізації та маневрування фінансовими ресурсами на основі новітніх засобів зв'язку і комунікацій;
- трансформації у світовій управлінській вектор, здатний надати імпульс подальшому розвитку світової економічної системи.

Процес прийняття рішень об'єднує динаміку і послідовність дій, трансформуючи умови, що склалися і моделі економічного функціонування. У цьому визначенні ототожнюється процес управління та визначення поняття «управлінське рішення», роблячи його несамостійним.

Досить широкого змісту набуло визначення поняття «управлінське рішення сформульоване як [1]:

- продукт управлінської праці;
- організаційну реакцію на виниклу проблему;
- вибір певного курсу дій із можливих варіантів;

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

– вибір попередньо осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;

– вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї чи іншої операції.

За даним визначенням поняття «управлінське рішення» може бути адаптованим до будь-якого спектру управлінської діяльності, що робить його універсальним.

Таким чином, до основних ознак управлінського рішення можна віднести:

– можливість вибору з множини альтернативних варіантів;

– наявність мети;

– необхідність підготовки та прийняття рішення уповноваженою особою. У загальному виді процес прийняття управлінського рішення має такий вигляд:

– визначення та постановка управлінського завдання на поточний момент чи момент у майбутньому;

– пошук можливих альтернатив вирішення поставлених завдань;

– порівняння та оцінка найбільш вигідних альтернативних управлінських рішень із наявних;

– здійснення вибору вибраного управлінського рішення;

– аналіз умов для впровадження вибраного рішення або створення необхідних умов для ефективної реалізації управлінських рішень;

– контроль та оцінка результатів впровадження вибраного управлінського рішення, визначення ефективності та проблематичності впровадження та реалізації.

Розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень має такий загальний вигляд [2]:

1. Постановка управлінського завдання, мети, що визначає необхідність прийняття управлінського рішення.

2. Встановлення критеріїв ефективності підготовки та реалізації управлінського рішення.

3. Проведення обґрунтованого аналізу можливих альтернативних рішень.

4. Вибір оптимального управлінського рішення з проаналізованих альтернативних.

5. Вибір виконавців та контролюючих осіб за протіканням процесу реалізації управлінського рішення.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

6. Контроль доведення інформації до виконавців та інших осіб, що залучені до виконання управлінського рішення.

7. Проведення поточного контролю над реалізацією управлінського рішення за встановленими нормами, критеріями, планами.

8. Оцінка результативності впровадження управлінського рішення, аналіз ефективності наслідків прийнятого рішення, оцінка переваг у реалізації вибраного управлінського рішення та втрачених можливостей (якщо такі мали місце), умовний аналіз та оцінка реалізації альтернативних рішень та їх ефективності за вже відомими умовами впровадження управлінського рішення

Слід виокремити три основні види діяльності, які найбільш часто потребують прийняття рішень: 1) робота; 2) взаємовідносини; 3) управління матеріальними та грошовими коштами.

Результати реалізації прийнятих рішень можуть впливати на людей, що оточують особу, яка приймає рішення. Рішення, прийняті людиною в приватному житті, як правило, пов'язані з інтересами дуже обмеженого кола оточуючих його людей, на відміну від рішень, прийнятих ним при виконанні своїх посадових обов'язків у процесі виконання функцій управління у складі установи, організації, в якій він працює. Кінцевим продуктом управлінської діяльності є рішення керівника – вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих. Тому прийняття рішення є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи наперед запроєктованій ситуації.

Враховуючи вищезазначене, пропоную наступне визначення поняття «прийняття управлінських рішень» – це процес, початок якого настає з моменту виникнення проблеми, що потрібно вирішити, та завершується вибором дії (рішення), спрямованої на вирішення суспільної проблеми.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д. Формування державноуправлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Видво УАДУ, 2000. 328 с.

2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, ЦУЛ, 2003. 420 с.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; пер. з англ. К.: Наук. думка, 2001. 242 с.

4. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50-58.

Зайцева П. О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Варіс І. О.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВІДДАЛЕНОГО
РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Попри впливу пандемії COVID-19 та наслідків воєнного стану, потреба в наборі персоналу є постійною необхідністю: для одних компаній це означає зараз, а для інших — у не такому далекому майбутньому. Сучасні умови викликали значні зміни у процесах менеджменту персоналу, зокрема, призвели до необхідності впровадження дистанційного рекрутингу.

Дистанційний рекрутинг, також відомий як віртуальний рекрутинг, охоплює рекламу вакансій, співбесіди з кандидатами та залучення їх як працівників компаній без будь-якої фізичної взаємодії. Іншими словами, весь процес рекрутингу відбувається віртуально з використанням цифрових інструментів. На відміну від традиційної форми, яка обмежується певним місцем, дистанційний рекрутинг використовується для наймання працівників у всьому світі. Розвиток інтернет-мережі розширив можливості пошуку найкращих талантів в будь-якій точці світу. Вже зараз рекрутери зазначають, що соціальні мережі дозволяють ефективніше звужувати коло кандидатів та швидко знаходити відповідні кандидатури, а також зацікавити пасивних претендентів. Адже серед них є кваліфіковані фахівці, які ідеально підходять на посаду. Вони можуть бути не дуже задоволені нинішнім місцем роботи, але водночас цікавитися пошуком нового.

Переважаючою тенденцією віддаленого рекрутингу персоналу є

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

терміновість. Через воєнний стан та пандемію рекрутери не можуть фізично зв'язатися з претендентами так само, як кандидати не можуть завжди дістатися до нового місця через обмежене пересування. Тому, віртуальна взаємодія виявляється оптимальним варіантом для рекрутерів і кандидатів, оскільки вони можуть продовжувати працювати віддалено. Тепер рекрутери можуть використовувати віртуальне спілкування, показ екрана, тестування та інші цифрові інструменти для наймання нових працівників.

В час впровадження штучного інтелекту кожна сфера діяльності зазнала впливу нових технологій, в тому числі змінилися методи пошуку персоналу. З'явилися можливості проводити аудіо- та відео інтерв'ю чи різноманітні тести дистанційно. Автоматизація дозволила зекономити час пошуку кандидатів не тільки в своїй країні, а й по всьому світу. Отже, інтерв'ю та співбесіди можуть проводитися в онлайн-режимі через Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom тощо.[2, ст. 315]

Очевидно, що сьогодні більшість організацій збільшили використання дистанційних технологій, інструментів пошуку кандидатів в соціальних мережах у процесі рекрутингу персоналу. Соціальні мережі включають такі основні канали, як LinkedIn, Facebook та Instagram, що є зручним інструментом для просування бренду роботодавця та заохочення працівників. Сучасний світ рекрутингу не дає менеджерам з персоналу іншого вибору, окрім адаптації. На щастя, нові технології дають рекрутерам змогу будувати бізнес, оскільки вони продовжують шукати, залучати та наймати найкращі кандидатури з упевненістю. [1]

Не лише в турбулентних умовах, але й загалом віртуальний рекрутинг пропонує численні переваги компаніям і кандидатам, основними з яких є:

- економія витрат - при використанні віртуального рекрутингу компанії не потрібно нести жодних додаткових витрат, що може заощадити гроші;
- гнучкість – дає можливості укладати зручні варіанти графіків онлайн зустрічей з кандидатами;
- зручність – ні рекрутерам, ні кандидатам не потрібно їздити в інше місце чи виконувати будь-які адміністративні обов'язки;
- доступ до більшого резерву талантів – усувається територіальне обмеження на рекрутинг персоналу з інших країн;

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- збільшення задоволення працівників - віддалена робота забезпечує більший баланс у житті та зменшує стрес.

Віддалений рекрутинг є відносно новою концепцією для багатьох компаній, тому, вони повинні подолати різні перешкоди, перш ніж успішно впровадити цей процес у свою діяльність. Наведемо деякі з поширених проблем, пов'язаних з дистанційним рекрутингом:

- складність пошуку релевантних кандидатів - при дистанційному рекрутингу кількість заявок може легко перевищити кілька тисяч, але з усіх претендентів лише невелика кількість володіє відповідними навичками, необхідними для роботи;

- мовний бар'єр - навіть якщо кандидат говорить англійською, все одно може бути важко впоратися з варіаціями акценту, а також мовні обмеження можуть навіть створити проблему хаотичної комунікації в організації;

- обмежений доступ до технології - сьогодні технології доступні кожному, але все ж деякі куточки світу не мають новітніх технологій, коли підключення до Інтернету нестабільне, важко працювати з кандидатом віддалено, незважаючи на його навички;

- безкоштовні інструменти не є надійними – вони можуть будь-коли дати збій і затримати процес віддаленого рекрутингу, крім того, не можна повністю покладатися на функції безпеки безкоштовних інструментів сторонніх розробників.

- проблеми з часовим поясом - різниця в часі може затягнути процес проведення співбесіди.

Компанії усвідомлюють, що дистанційний рекрутинг відкриває цілий новий світ можливостей. Вони можуть наймати кращих талантів, оскільки більше не обмежуються однією сферою – шукати кандидатів у різних країнах з усіма необхідними навичками. Крім того, вони можуть значно скоротити свої витрати, оскільки дистанційне наймання передбачає отримання доступу до кандидатів, які проживають у місцях з нижчою вартістю життя. Отже, дистанційний рекрутинг — це не лише один із найкращих варіантів створення компетентної команди, це також одна з найкращих стратегій, щоб з часом залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Список використаних джерел

1. Fu, N., Nguyen, T., & Prost, B. 'Recruitment during Covid and Trends for 2021'. October 2020. Dublin: Trinity College Dublin Press. URL: <https://rentarecruiter.com/wp-content/uploads/2022/07/TCD-YALA-Recruitment-Report-2020-002-2-1.pdf>
2. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

Заріцька М.М., Бучак С.В.

Науковий керівник: викладач Марутяк Г.С.

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У теперішньому бізнес-середовищі важливими питанням менеджменту є не лише максимального збільшення обсягу виробленого товару, але й також залучення інвестиційних ресурсів та їх розподіл між напрямками використання, що дозволить забезпечити виконання планів поточної операційної діяльності підприємства, її розширення на базі різного типу інновацій. Тому сучасне підприємство як господарюючий суб'єкт на будь-якому рівні повинне на основі своїх стратегічних цілей обрати для себе ту або іншу модель для розвитку бізнесу.

Якщо врахувати різноманітність сучасні бізнес-моделей та їх структурну складність, є доцільним виявлення базового набору основних елементів, що дозволяють стандартизувати опис бізнес-моделей, полегшити сприйняття і управління ними.

Кожна бізнес-модель повинна давати характеристику аспектів бізнесу будь-якого підприємства:

- фактичний стан економічної системи;
- як підприємство створює споживчу цінність;
- як підприємство реалізує споживчу цінність;
- як підприємство керує своєю діяльністю;
- як підприємство генерує дохід і прибуток.

Виробнича модель направлена на виробництво максимальної

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

кількості продукції. Вона використовує інформаційну базу виробничих відділів, дані про стан фінансів, персонал та маркетингову діяльність підприємства. Така модель застосовується, як правило, підприємствами-монополістами та підприємствами, що реалізують державні замовлення, для яких головним критерієм успіху є продуктивність виробництва.

Ринкова модель - це ефективне пристосування підприємства до потреб конкретного ринку. Для цієї моделі застосовується фактично ті ж інформаційні джерела, що і описано у першому випадку. Найчастіше таку модель використовують безліч сучасних національних підприємств, особливо у малому та середньому бізнесі тому, із нестабільної ринкової ситуації у країні та неможливості для цих підприємств реально змінювати стан даної ситуації.

Наступна модель маркетингова - 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. Інноваційна модель за основну мету має виявлення та задоволення основних вимог споживачів відповідно до всіх можливостей підприємства за рахунок використання інструментів активного розвитку на даному ринку. Отже, це реалізується акцентом на залученні персоналу як носія інтелектуального капіталу в якості активного елемента виробничої системи із метою формування все нових та більш ефективних бізнес-ідей. Крім попередніх інформаційних джерел, у цій моделі широко використовуються дані про потреби та поведінку споживачів.

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки новітніми є їх бізнес-моделі із погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення та оновлення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів. Покращення бізнес-моделі також може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнеспроцесів, так і у способах взаємодії із партнерами. Для більшої ефективності бізнес-моделі надзвичайно

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

важливо, щоб усі ці процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались у основному підприємству та перебували під постійним наглядом та контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання.

Реалії сучасного бізнесу полягають у тому, що ефективне функціонування підприємства передбачає перехід до нової бізнес-моделі — "від клієнта", коли товар виробляється за запитом самого ж споживача відповідно до його основних вказівок та побажань. Такий важливий підхід до самої організації діяльності підприємства дає цілий ряд переваг:

- відсутня проблема збуту товару: проводиться те, що затребуване клієнтом та ринком, знижуються витрати, пов'язані із виробництвом, перевиробництвом та складуванням;

- більш точно задовольняються потреби клієнтів;

- відбувається поліпшення руху фінансових ресурсів.

Застосування бізнес-моделі "від самого клієнта" стає можливим лише тоді, коли виробництво здатне гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, що пов'язане із появою нових тенденцій в індустрії та більш нових технологій. Форма представлення бізнес-моделі та рівень її деталізації визначаються конкретними цілями моделювання та прийнятою точкою зору. При визначенні бізнес-моделі набір ознак, що визначають її зміст, може бути досить широким. Зазвичай бізнес-модель формується із метою удосконалення процесу управління, коли керівництво розуміє, що саме підприємство повинно перейти на новий та вищий щабель.

Тому, бізнес-модель – це загальна картина того, як інноваційна концепція буде створювати економічну цінність для самого ж покупця, для підприємства, а також для акціонерів та партнерів. Бізнес-модель будується із урахуванням різних компонентів бізнесу, до яких відносяться: підприємництво, стратегія, економіка, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії стійкого зростання.

Інноваційна бізнес-модель підприємства є не тільки основою його управління. Високий ступінь прозорості у бізнесі, простота та доступність системного опису дає змогу розробити початкове технічне завдання та налаштувати систему управління ресурсами. Навіть більше, в міру накопичення змін у бізнес-моделі, можливо здійснювати розробку нових вимог щодо вдосконалення та покращуння системи управління конкурентоспроможністю даного

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

підприємства.

Отже, наприклад, це дає змогу завжди належно забезпечувати найнеобхідніші ресурси, високої якості, у необхідній кількості та в потрібному місці, в заданий час та за доступну ціну. Останнє, в свою чергу найсерйознішим чином може понизити виробничі витрати, забезпечивши, таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Котельников В. Модель бізнесу і її шість компонентів. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
2. Соолятгэ А. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.klubok.net/article2302>.
3. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2005. – 20 с.

Іванченко О.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Віннікова І.І.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ - ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС - ОРГАНІЗАЦІЮ

В умовах інноваційного розвитку економіки стратегічний аналіз набуває все більшої важливості. Це визначається впливом факторів зовнішнього середовища, і керівникам потрібно визначити, від яких факторів вирішальним чином залежить подальший розвиток тієї чи іншої бізнес - організації.

Стратегічний аналіз виступає як інструмент ефективного керівництва бізнес – організацією.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення інформації на бази даних, одержаних внаслідок аналізу

середовища, на стратегію підприємства. Стратегічний аналіз є одним з етапів стратегічного управління [1].

За своєю сутністю стратегічний аналіз включає в себе комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими працівники і керівники керуються у процесі практичної діяльності.

Стратегічний аналіз бізнес – організації слід проводити базуючись на таких принципах: орієнтація на довгострокові глобальні цілі бізнес – організації, багатоваріантність можливих напрямів розвитку бізнес – організації, динамічність і мінливість зовнішнього середовища, постійна адаптація до змін як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі бізнес – організації [2].

Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз якого дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найбільш ефективну стратегію розвитку підприємства [3].

Для того, щоб виявити подальшу стратегію розвитку, потрібно вивчити внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на бізнес – організацію. Для аналізу зовнішнього середовища використовують SWOT-аналіз, PEST – аналіз.

Для аналітичного оцінювання внутрішнього середовища використовують SWOT-аналіз внутрішнього середовища, матриця BCQ (матриця "Зростання/Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою);— матриця QE/McKinsey (матриця "Привабливість га-лузі / Позиція в конкуренції").

Враховуючи положення та особливості своєї бізнес - організації на ринку, керівник може покращити стратегію розвитку бізнес - організації, яка надасть змогу досягти найбільш ефективних результатів діяльності на ринку.

Завоювання і утримання конкурентних переваг є найважливішими факторами подальшого розвитку будь якої бізнес – організації.

Реалізація поставлених завдань досягається завдяки проведеному стратегічному аналізу, дослідженню методів стратегічного аналізу формування конкурентних переваг на ринку.

Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку [4].

Завдяки стратегічному аналізу бізнес – організації

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

визначатимуть свої цілі, сильні сторони, аналізуватимуть слабкі сторони, загрози і ризики, розвивати свої можливості, як наслідок, зможуть більш досконало утримувати позиції на тому чи іншому ринку.

Стратегічний аналіз є запорукою ефективного управління бізнес – організацією. Завдяки стратегічному аналізу бізнес–організації мають можливість трансформувати організацію із наявного стану до бажаного за рахунок постійних коригувань усіх елементів системи.

Проведення стратегічного аналізу визначення конкурентних переваг бізнес – організацій є дуже важливими в сучасних ринкових умовах.

Список використаних джерел

1. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. . К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
2. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізми регулювання економіки*. 2019. № 4, Т.1. С.110 -121.
3. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка і держава*. 2008. № 4. С. 54-58.
4. Сагер Л. Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств на прикладі ТОВ "Імпульс". Ефективна економіка. 2014. № 6.

Кіцак В. А.

Науковий керівник: к.е.н. Станько.Т. М.

Львівський національний університет природокористування

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Менеджмент є важливим елементом успішної організації, тому що він дозволяє координувати та контролювати роботу різних підрозділів та працівників. Україна має потенціал для розвитку ефективного менеджменту, але наразі наша країна знаходиться на етапі перетворень та реформ. Тому, для досягнення міжнародного

стандарту у менеджменті, Україна повинна подолати ряд перешкод.

Один з ключових викликів – це недостатній рівень освіти та кваліфікації менеджерів в Україні. Часто менеджери не мають необхідних знань та навичок, щоб ефективно керувати підприємствами. Ще одним із гальмівних факторів є корупція, яка створює несприятливе середовище для розвитку менеджменту [1, с. 18]. На додаток до цього, більшість підприємств в Україні є малими та середніми, тому вони мають обмежені можливості для використання новітніх технологій та інноваційних підходів.

Проте, є декілька позитивних тенденцій, які сприятимуть розвитку менеджменту в Україні. Наприклад, з'явилася можливість для вітчизняних менеджерів отримати міжнародні сертифікати та дипломи у сфері менеджменту, що дозволяє підвищити їхню кваліфікацію та здатність ефективно керувати підприємством. Крім того, у нашу державу надходять значні інвестиції, які можуть сприяти використанню новітніх технологій та інновацій в економіці, та в менеджменті, зокрема

Сучасна економіка вимагає від менеджерів не тільки високих професійних знань, але й уміння швидко та ефективно адаптуватися до змінних умов. Україна не є винятком, і вітчизняні менеджери повинні мати на увазі цей факт, щоб забезпечити стабільний розвиток своєї компанії [2, с. 78].

Однією з основних перспектив розвитку менеджменту в Україні є розвиток нових технологій та використання їх в бізнесі. Це стосується не тільки IT-технологій, а й інших областей, наприклад, управління проектами та ресурсами. Менеджери повинні бути в курсі останніх тенденцій та новинок, щоб забезпечувати ефективне функціонування компанії. Важливим питанням є розвиток та підвищення якості менеджменту на різних рівнях. Українські компанії поступово переходять від старих методів управління до сучасних підходів, що забезпечує ефективніше функціонування. Однак, є багато питань, які потребують поліпшення. Наприклад, деякі менеджери відчують недостатню підтримку від вищого рівня управління, що ускладнює їх роботу.

Вагомим напрямом є забезпечення навчання та розвитку менеджерів. Кожна компанія повинна мати власну стратегію навчання, щоб забезпечити необхідні навички та знання для своїх працівників [3]. Також важливим кроком у розвитку менеджменту

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

в Україні може стати впровадження новітніх технологій у сфері управління. Наприклад, цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів, що робить управління бізнесом більш ефективним і забезпечує збільшення продуктивності.

Загалом, можна зазначити, що розвиток менеджменту в Україні має бути базованим на принципах інноваційності, професійності та постійного вдосконалення. Запровадження нових методів та технологій, підвищення кваліфікації працівників та уважне відслідковування світових тенденцій у сфері управління – це ключові фактори, які забезпечать стабільний та успішний розвиток українського бізнесу.

Список використаних джерел

1. Масько А. М. Державна допомога суб'єктам господарювання: державне регулювання в Україні та європейський досвід. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 38. 2019. С. 16-23.
2. Плахотнік О. О., Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 5(79). 2020. С. 75-81.
3. Поняття управління, державного управління, політичного керівництва: веб-сайт. URL: <http://studies.in.ua/polit-men-shpora/2612-ponyattya-upravlnnya-derzhavnogo-upravlnnya-politichnogo-kervnictva.html>

Климків Р.О.
студентка групи УФП-42с
Науковий керівник: к.е.н., доц. Зеленко В.А.
Львівський національний університет імені Івана Франка

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСУ

Управління бізнесом - це сукупність дій, які оформлено в стратегічному бізнес-плані і які додають вартість для зростання компанії. [1]. Управління бізнесом - це процес формування і розподілу ресурсів компанії так, щоб робота була продуктивною, а сам бізнес конкурентоспроможним .

Сьогодні сфера діяльності сучасних компаній кардинально

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

змінюється. У невизначений економічний час на перший план виходить проблема побудови ефективної корпоративної бізнес-моделі. Бізнес-модель компанії гарантує успіх лише в тому випадку, якщо вона працює. Тому важливим питанням є для чого ж існують моделі управління бізнесу. Відповідь є достатньо простою. Бізнес-модель пояснює:

- який товар чи послугу (роботу) надає компанія;
- яким чином компанія має намір продавати цей продукт;
- з якими витратами стикнеться компанія;
- як компанія очікує отримати прибуток. [2]

Бізнес-моделі відіграє важливу роль як інструменти для підтримки формулювання та опрацювання стратегії. Він відображає основну ідею того, як компанія отримуватиме дохід, і спонукає користувачів повертатися до продукту. Не потрібно забувати про бізнес-план.

Бізнес-план детально описує, як компанія змусить свою бізнес-модель працювати. Документ, який пояснює, зазвичай він включає бізнес-цілі, ресурси та методи, що використовуються для досягнення цих цілей, часові рамки та фінансові результати.

Існує безліч прикладів різних моделей управління бізнесу. Одним з них є модель “Модель довгий хвіст”. Відповідно до бізнес-моделі довгого хвоста, компанія зосереджується на залученні великої кількості покупців для своїх продуктів. Схожу бізнес-модель використовують українські платформи Hotline.ua, Rozetka.ua та Dom.gio.com, які займаються побутової електроніки, різноманітних гаджетів та нерухомості. Іноземна компанія Lilu.com, вітчизняний портал Yakaboo.ua та інші.

«Безкоштовність» як бізнес-модель. Ці бізнес-моделі дозволяють принаймні значному сегменту споживачів отримати вигоду від тривалого безкоштовного використання. Наприклад, компанії Alawar і Blizzard Entertainment використовують бізнес-моделі в певних сферах ігор на основі таких рішень. Гра безкоштовна, але самі користувачі доплачують, щоб отримати більше ресурсів і можливостей. Українські портали Prom.ua, Zakupka.ua дозволяють продавцям безкоштовно розміщувати свої товари під логотипом свого акаунта, але існує багато обмежень, і щоб їх зняти, потрібно придбати окремий пакет послуг.

CANVAS застосовується для опису поточної та майбутньої стратегії. Для стратегії розвитку новостворених організацій, для

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

переорієнтації стратегії розвитку діючих організації, розбору існуючої моделі керування з метою знаходження слабких місць/прогалин в діяльності організації та пошуку нових точок для зростання. Авторами, творцями бізнес-моделі CANVAS у 2008 році стали: Олександр Остервальдер – швейцарський бізнес-теоретик та Ів Пін'є – бельгійський вчений і професор інформаційних систем управління. Бізнес-модель Canvas допоможе вам зосередитися на створенні цінності вашого проекту. Відкрийте та застосуйте модель CANVAS, щоб створити цінність для ваших клієнтів, щоб поліпшити вашу здатність проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти. [3]

Існують інноваційні моделі вони спрямовані на визначення та задоволення основних потреб споживачів відповідно до всіх потреб підприємства використовують можливості, які надають агресивні інструменти розвитку ринку. Акцент на участі людей як носіїв інтелектуального капіталу, як активного фактора виробництва. Система, спрямована на формування нових ефективних бізнес-ідей. На додаток до попередніх джерел інформації, у цій моделі широко використовуються дані про потреби та поведінку споживачів. [3]

Фінансова модель підприємства включає розрахунок потреб у фінансуванні, план погашення кредиту, доходи і витрати. Він дозволяє оцінити очікуваний сценарій розвитку подій, встановивши вплив показників. Вплив платоспроможності споживачів продукції на грошові потоки підприємства, визначення необхідної суми. Додаткове фінансування та оцінка витрат і відповідальності за залучення такого фінансування. Недолік полягає в тому, що вона не має нічого спільного з технологією виробництва.

Отже, кожна модель управління бізнесом відіграє велику роль. Управління розвитком того чи іншого бізнесу потребує розробки та ефективного впровадження моделі управління або бізнес-моделі, яка дасть змогу налагодити взаємовигідні відносини між всіма процесами і ланками. Моделі дозволяють краще працювати бізнесу і заохочувати споживачів більше обирати саме ваш продукт. Світ розвивається з кожним днем, тому потрібно використовувати моделі в бізнесі і правильно управляти ними.

Список використаних джерел

1. Процесний підхід до управління організацією. Матеріали навчально-методичного комплексу Кременчуцького льотного коледжу НАУ. URL: [http://flightcollege.com.ua/library/6%20%D0%9E%](http://flightcollege.com.ua/library/6%20%D0%9E%20)
2. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми Економіки. 2020. № 2 (44). С. 274–280
3. Сучасні моделі бізнесу. Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» Укладач В.М.Журавльов – Кропивницький: ЦНТУ, 2020 – с. 110
4. Олена О. Єршова, Ірина М. Гончаренко Київський національний університет технологій та дизайну, Україна СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛ. URL: https://www.researchgate.net/publication/361722516_SUCASNI_MODALI_UPRAVLINNA_ROZVITKOM_BIZNESU_SUTNIST_VIDI_INNOVACIJNI_BIZNES-MODELI

Ковальська Ю.В.

Науковий керівник: к.тех.н., доц. Леськів Г.З.

Львівський державний університет внутрішніх справ

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ПРАВИЛА ЯК
ОРІЄНТИР БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО
ХАРЧУВАННЯ**

Бурхливий розвиток економіки і технологій, поява економічних інновацій в даний час не можуть лише відображати існуючі концепції та наявні методичні наукові розробки.

В умовах інноваційної економіки, як констатували у своєму дослідженні сучасні вчені [4, 5, 6], економічна безпека компаній характеризується такими властивостями:

- 1) метою проекту є досягнення певного рівня економічної безпеки компанії;
- 2) необхідність врахування фінансових і часових обмежень

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

проекту відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз;

3) унікальність кожного проекту, яка визначається його цільовими заходами (перехід від кризи, підвищення окремих показників, досягнення оптимального рівня);

4) цілеспрямоване переведення системи з існуючого стану в бажаний.

На нашу думку, основне значення системи економічної безпеки компаній полягає в тому, що вона має превентивний характер, і це головне з критерій оцінки його надійності та ефективності.

Економісти все частіше закликають до належного осмислення реальності, неповноти інформації, що поширюється, роль інституціональної інфраструктури, включаючи банки та кредитні ринки, економічні механізми зростання, міжринкову та транснаціональну взаємодію.

Виявляється, усталені економічні теорії не можуть забезпечити на початковому етапі ні для виявлення проблеми, ні для обґрунтування припущень розвитку міжнародної фінансово-економічної системи великі банкрутства, фінансові кризи тощо.

В основному це пов'язано з тим, що змістовна аксіоматика економічних теорій сьогодні не відображає соціально-економічної реальності, а в умовах економічного зростання, які стають дедалі складнішими, це не може бути об'єднуючою парадигмою розвитку.

Незважаючи на те, що все частіше використовуються нові постулати загального розвитку наукового мислення в економіці, названого «мейнстрімом», для необхідності зміни теоретичних вихідних положень розвитку економічних систем поки що немає, запропоновано комплексну альтернативну парадигму, яка здатна повністю замінити теорії та концепції, які не відповідають сучасній дійсності та пояснюють ринок «аномалії» (наприклад, судоми), про які повідомлялося в дослідженнях Б. Андрушків та Л. Малюти [1]), які останнім часом набули великої популярності.

Практика розвитку економіки та фінансових ринків, синергетичний і системний аналіз дав змогу виявити суттєві недоліки та протиріччя в основному нині діючих економічних теорій.

У результаті цього з'ясовано, що поведінка працівників найчастіше є ірраціонально, ринкові економічні системи за реального стану справ позбавлені гармонічної завершеності,

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

властивої теоретичним моделям, і найчастіше неефективні, економічна система загалом й ринки зокрема насправді не досягають стану рівноваги, ціни не завжди абсолютно відображають фундаментальну вартість активів і не повною мірою задовольняють поточні потреби, забезпечуючи миттєву поставку активів; кризи й ринкові турбулентні відносини настільки рідкісні, що можуть мати тільки екзогенну природу, а не створювати негативну динаміку всередині системи [3].

Зауважте, що жодна відкрита система, особливо економічна, не може бути збалансованою, оскільки потребує безперервної роботи надходження речовини та енергії із зовнішнього середовища (у випадку економіки - ресурси, товари, капітал). Наукові припущення про рівні можливості вони також свідчать про неможливість стану рівноваги. Історично та емпірично доведено, що реальні ринки ефективні лише за певного ступеня конвергенції [2, с.67].

Однак діяльність кожної компанії наражається на цілий ряд небезпек, загроз, ризиків, для яких ми повинні спочатку створити систему превентивних заходів щодо забезпечення економічної безпеки, або заходів оперативного характеру, або стратегічних на перспективу в результаті реагування до небезпек чи загроз, яка вже сталася (наприклад, як у сьогоднішній ситуації поширення коронавірусної інфекції та повномасштабне вторгнення Росії на Україну, що сильно вплинуло на ситуацію та безпеку готелів і закладів громадського харчування), що необхідно враховувати при проектуванні стратегії забезпечення економічної безпеки компанії.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я. та ін. Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство: монографія. Тернопіль: Тернограф, 2008. 424 с. - 2
2. Бойкевич О. Р. Стратегічні пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки торговельного підприємства : дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2011. 234 с. - 12
3. Вівчар О.О. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 474с. – 19

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

4. Ілляшенко С. М. Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 258–265. - 35

5. Малюта Л.Я. Парадигма забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах інституційних трансформацій суспільства. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 525 с. - 53

6. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> - 73

Ковалюк Т.Р.

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

Львівський національний університет природокористування

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ

Загальновідомою є істина, що виробництво спрацьовує так, як ним управляють. Аналіз розвитку сільського господарства на прикладі Львівської області показує, що управління сільськогосподарським виробництвом на всіх рівнях (державному, регіональному, локальному) не можна признати задовільним.

Отже, потрібна принципово нова організація управління аграрним сектором, яка б враховувала зміни у суспільно-економічній системі країни, новий зміст діяльності держави як суб'єкта, а аграрного сектору – як об'єкта управління.

В організаційно-структурному плані запропоновано удосконалити систему управління аграрним сектором у таких напрямках:

1. Централізація державного управління аграрним сектором в єдиному державному органі виконавчої влади з передачею частини повноважень з управління агропромисловим виробництвом напівдержавним (створеним за участю держави) агентствам, громадським професійним і господарським об'єднанням.

Поліпшити організаційну структуру через зосередження

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

управління в єдиних структурних підрозділах із розвитку й регулювання продуктових ринків і державної підтримки виробництва, створивши організаційні передумови для кращого розвитку інтеграційних процесів у сільськогосподарському виробництві, а також із землеустрою і соціального розвитку села, забезпечивши організаційні передумови для кращого розвитку сільських територій (із запровадженням дивізіональних і матричних структур управління).

2. Удосконалення господарського управління на засадах агромаркетингу й управління за цілями і результатами з метою:

– забезпечення прибутковості господарювання та виробництва конкурентоспроможної продукції за рахунок запровадження маркетингових підходів до управління на основі застосування бізнес-планування, реалізації ефективних моделей внутрішньогосподарського розрахунку, запровадження фінансового й управлінського обліку, досконалих методів аналізу та контролю, законодавче впорядкування корпоративних відносин і запровадження обов'язковості господарського планування;

– реалізації інноваційних моделей розвитку підприємств через розвиток інфраструктури ринку інновацій [1, с. 97].

Пропозицію на цьому ринку мають забезпечувати:

– територіальні інтеграційні структури – агротехнополіси, технопарки, бізнес інкубатори, науково-виробничі об'єднання, венчурні фірми тощо.

Попит стимулюється через розроблення й реалізацію господарських, регіональних, галузевих інноваційних проектів і програм, запровадження стандартів якості та безпеки сільськогосподарської продукції, систем управління якістю;

– підвищення рівня життя працівників та жителів сільської місцевості через зміцнення позицій приватної власності на землю і майно та інших корпоративних прав шляхом здійснення ефективної дивідендної політики держави, запровадження мотиваційних механізмів стимулювання праці в сільському господарстві та пов'язаній із сільським господарством діяльності.

3. Стимулювання розвитку місцевого самоврядування у сільській місцевості з розширенням повноважень сільських територіальних громад з управління розвитком сільських територій як низової ланки адміністративно-територіального устрою.

Важливого значення набуває державна підтримка виробників

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

продукції тваринництва, впровадження бюджетної тваринницької дотації, спрямованої на підтримку рівня платоспроможного попиту українських споживачів продукції тваринництва та запобігання виникненню середньостатистичної збитковості українських товаровиробників такої продукції. Розмір дотацій встановлюється у твердих сумах з розрахунку на метричну одиницю живої маси проданих тварин або метричну одиницю маси реалізованого молока та вовни. Тут визначені умови й порядок розрахунків розміру бюджетної дотації на продукцію тваринництва.

На даний час зроблено важливий крок державної підтримки сільського господарства як сфери, що життєво забезпечує розвиток суспільства країни. Проте, поки що залишається ряд нерозв'язаних проблем щодо формування і функціонування внутрішньодержавного й міждержавного аграрних ринків. Це стосується, насамперед, соціальної захищеності сільськогосподарських товаровиробників при розвитку експортно-імпорتنих поставок, зокрема ввезення цукру-сирцю, м'яса та м'ясопродуктів, формування внутрішньодержавних регіональних аграрних ринків, створення ринку матеріально-технічної бази агропромислового виробництва, в тому числі й вторинного ринку тракторів, зернозбиральних комбайнів, інших видів сільськогосподарської техніки [2, с. 125].

Основними напрямками подальшого розвитку сільського господарства є:

- удосконалення правового забезпечення функціонування АПК;
- здійснення комплексу заходів щодо сприяння ефективному розвитку нових організаційних форм господарювання;
- вдосконалення системи економічних взаємовідносин між підприємствами і сферами АПК через кооперацію і створення соціально-економічних і правових основ розвитку інтегрованих виробництв на базі прогресивних технологій і моделювання кооперативних систем;
- формування науково-виробничих інтегрованих систем;
- прискорення організації виробничих і обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів, розвиток приватних і приватно-кооперативних підприємств із агросервісу і збуту продукції;

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

– відпрацювання внутрішньогосподарських організаційно-економічних механізмів забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств;

– реформування управління агропромисловим комплексом і створення самими товаровиробниками на основі розробленої науковцями рекомендації нової управлінської вертикалі (знизу – до центру та відповідних нових управлінських структур, основними функціями яких мають бути забезпечення процесів реалізації продукції, її переробки, науково-технічний прогрес, координація підготовки кадрів, створення центрів агротехсервісу тощо.

Список використаних джерел

1. Баланюк І. Ф. Економічна реформа в АПК: подальші кроки. Львів : Новий світ-2000. 2018. 324 с.

2. Крисальний О. В. Подолання кризових явищ та напрями розвитку агропромислового виробництва України К. : КНЕУ, 2017. 191 с.

Ковалюк Т. Р.

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

Львівський національний університет природокористування

ТИСЯЧА І ОДНА НІЧ ЯК СЕКРЕТ СТРОРІТЕЛІНГУ

Найкращий спосіб найширшого комунікативного захоплення мас зараз - це правильне використання online-комунікацій. Отже, наша мета сьогодні – визначитися, як правильно охоплювати і захоплювати як можна більше в Інтернеті. Перше, що для цього потрібно, - це перш за все для себе визначити

Правильні цілі.

Для цього потрібно знайти всі можливі відповіді на запитання « щоб що?». В сенсі я себе буду просувати в мережі, але конкретно навіщо і саме куди?. Це справді першочергове завдання кожного, бо саме наші цілі визначають який аватар себе в мережі ви будете просувати.

Визначитись з цільовою аудиторією (шукати, знаходити, знайомитися і спілкуватися з тими, хто може бути нам корисним у професійному розвитку).

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Структурувати цільову аудиторію у ваших аккаунтах у соціальних мережах і для ваших публікацій на медійних порталах.

При онлайн-спілкуванні необхідно завжди пам'ятати, що:

1. Спілкування в мережі завжди двохстороннє. Якщо сказали ви- вам можуть відповісти, незважаючи на те що ви професіонал. З іншого боку, на жаль, чи на щастя, ви майже зобов'язані відповідати за все сказане вам.

2. Реагувати на всі події в мережі потрібно дуже оперативно, інакше з професіонала ви перетворитесь на простого і нікому не цікавого користувача.

3. Події в мережі розвиваються непередбачуванно.

4. Мережа змінюється постійно і з такою швидкістю, що доведеться докласти зусиль, щоб бути в тренді.

5. Чим далі в ліс – тим товщі боти. У сенсі, потрібно навчитися і користуватися захистом від ботів і спаму, самій залишаючись актуальною і цікавою, тому що навіть професіоналам загрожують небезпеки – вас можуть забути.

І, звичайно потрібно розуміти всі тренди в проведені вашої цільової аудиторії, і що б ви не робили, завжди пам'ятайте про свої цілі.

Секрети ефективних комунікацій:

1) Комунікації повині бути корисними (з початку мабуть – для тих, кому вони призначені; у фінальному результаті – для вас, інакше навіщо взагалі це все).

2) Комунікації повині бути інформативними. Кожна комунікація повинна максимально відповідати на запитання: Хто? Що? Коли? Де? Чому/Навіщо?

3) Будь коротким, будь зрозумілим. Головний тренд комунікацій зараз – зробити повідомлення як можна коротшим.

Незважаючи на те, що наше життя все більше і більше стає Онлайн, на щастя, поки ще реальне життя все ж грає значну роль – починаючи зі знайомств, які будуть куди більш діючими і продуктивними, якщо вони будуть підкріплені хоча б спільно випитою чашечкою кави, не кажучи вже про більш цікавих і змістних складних.

Поняття рефреймінгу прийшло до нас з нейро – лінгвістичного програмування як більш діючий інструмент, дозволяючи шляхом нетяжкої змістової маніпуляції змінити точку зору

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

співрозмовника на що завгодно і його погляд на що завгодно – ситуації, обставин.

Ті хто, навчився правильно користуватися цим інструментом, будуть переможцями в будь-яких переговорах.

Рефреймінг сенсу (або ще називається різновидом іншої сторони). Робиться це зовсім просто – береться подія і, не дивлячись на те що відбувається інтерпретується зовсім по іншому з іншого змістового навантаження .

Рефреймінг змісту: наприклад, так порівняти щось із чимось, що сприйняті порівняного повністю деформується.

Рефреймінг з альтернативними запитаннями. Це таке вміле проведення вашого співрозмовника до потрібної вам відповіді при допомозі пропозиції йому варіантів, від початку прийнятних для вас, і не залишаючи йому фактично ніякого вибору.

Рефреймінг «зате». Це коли недолік компенсується гідність чи, при необхідності навпаки.

Рефреймінг конотація. (Конотація це додаткове позначення до слова, несучому смислове навантаження, надають сенсу більш емоційне та експресивне навантаження.

Я вам пишу- чого ж більше або 10 основних секретів копірайтингу.

Якщо ви хочете, що б вас знали, пам'ятали і прагнули до спілкування з вами – це ж так просто потрібно щоб вас читали – і замкнутий круг – для цього потрібно писати! Цікаво і правильно.

Правила написання текстів онлайн :

- Вираз « стислість – сестра таланту» сьогодні є актуальним тому що люди в інтернеті не люблять читати довгі тексти.

- 16 % користувачів в інтернеті повністю читають статі, решта тільки просто пробігають очима. І щоб залучити хоть би ці 16%, у вашої статі повинен бути захоплюючий увагу заголовок.

- Потік інформації на кожного активного користувача – колосальний.

- Також важливий комфортний шрифт, прості максимально зрозумілі пропозиції, підзаголовки, чіткість списків, ведення ключових слів.

- «Будьте простіше, і люди потягнуться до вас». Чим більш ширшу аудиторію ви хочете захопити, тим більш доступним і простим повинен бути текст.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- Дуже важливе. По можливості – як можна більше прикладів з вашого особистого досвіду чи досвіду ваших колег, характеризуючи те що ви описуєте

- Завжди враховуйте цільову аудиторію і обов'язково адаптуйте текст під її потреби і запити.

- Не соромтесь вичитувати особисті тексти по декілька раз і просіть це зробити колег – редактора зменшує кількість можливих помилок, а чим менше помилок - тим більше довіри до тексту і автора.

- Якщо занадтослідкувати всім правилам і не слідкувати особистому надхненню, якщо у ваших текстах не буде ваших емоцій і душі – навряд ваші тексти будуть прочитанні з емоційною душею.

- Саме головне. Все що сказано вище, повинно застосовуватися тільки до цікавим, актуальним і грамотним текстам із захоплюючими історіями і сюжетами.

Мистецтво сторітелінгу – мистецтво так розповісти історію, щоб мотивувати і надихати аудиторію.

Правила сторітелінгу:

- ✓ Ніяких вступних слів і передмов.

- ✓ Не менш важливо, як закінчиться історія. В наш час перенасиченість інформацією дуже часто читачі читають тільки початок.

- ✓ Перед тим як почати історію, подумайте для кого ви її розповідаєте і навіщо їм вона потрібна.

- ✓ Ніяких спільних речень – конкретність і чіткість.

- ✓ Ніколи не забувайте про закон композиції – це головний закон сторітелінгу.

- ✓ Обов'язково потрібна інтрига і якась незакінченість доповіді для того щоб аудиторія залишилась з думкою « хочу ще».

На кінець ще хочу звернути увагу на всіх , враховуючи себе що наш професійний брендбук – це фотоальбом, який містить в собі дуже важливу фотографію - наш імідж. Побудовою свого іміджу важливо і потрібно займатись.

«Імідж людини – це те, що говорять про нього за спиною» Хау Е.

«Куди ми б не йшли, наш імідж (неважливо, хороший, поганий) нас обов'язково випередить» Честерфілд Ф.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

«Якщо вам дорогий ваш імідж, майте справу лише з людьми, що воліють гідними якостями, бо краще бути одному, ніж в поганій компанії» Вашингтон Д.

Список використаних джерел

1. Жіночі секрети в PR технологіях Вікторія Есауленко.К. Самміт-Книга, 2019.168 с.Вид. 2, доповнення.
2. Вислови великих і успішних людей про імідж: веб-сайт. URL: <https://mykniga.com.ua/zmist/vislovi-velikix-i-uspishnix-lyudej-pro-imidzh.html>

Кондрат О.М.

Науковий керівник: Досин О.М.

ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

МЕНЕДЖЕРИ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ

Функції інноваційного менеджменту здійснюються тільки через діяльність особливої категорії спеціалістів, які називаються менеджерами. Менеджер – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування інноваційного процесу. Це означає, що спеціаліст обіймає постійну посаду і вповноважений приймати управлінські рішення.

До менеджерів інноваційної сфери належать:

- керівники творчих груп виконавців;
- керівники лабораторій, відділів і функціональних служб; керівники виробничих підрозділів;
- менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів;
- керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

Специфіка інноваційних процесів, які охоплюють багато учасників і зацікавлених організацій та які є об'єктом управління, визначають особливий характер праці менеджерів у цій сфері й окреслюють виконання певних ролей і відповідні їм вимоги.

Праця менеджерів-інноваторів має творчий характер, потребує різноманітних знань, схильності до аналітичної діяльності, уміння

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

концентруватися у визначений час на окреслених проблемах. Оскільки основним предметом праці менеджера є науковотехнічна й управлінська інформація, то обов'язковою умовою його ефективної роботи є знання сучасної наукової парадигми відносно інформаційної технології, морально-етичних, екологічних і соціальних проблем.

В інноваційному менеджменті розрізняють три категорії вимог до професійної компетенції менеджера-інноватора:

- знання теорії та практики у сфері управління;
- комунікативність і вміння працювати з людьми;
- компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства.

Перша категорія вимог передбачає наявність у менеджерів спеціальної підготовки в галузі теорії управління, знань основ сучасної макро- і мікроекономіки, загальної теорії прийняття управлінських рішень, уміння застосовувати економіко-математичні методи та моделі для оптимізації інноваційних рішень.

Вимоги комунікабельності та вміння працювати з людьми потребують від менеджера, адекватно ситуаціям, оптимально взаємодіяти з колегами, підлеглими, вищими керівниками з метою досягнення цілей інноваційної діяльності; об'єктивно оцінювати ефективність роботи кожного суб'єкта та колективу в цілому.

Вимоги, пов'язані з компетентністю менеджера, передбачають наявність знань з питань технології інноваційних процесів, теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інновацій, їхнього впливу на стан розвитку як фірми, так і суспільства в цілому, екологію регіону. Це потребує від менеджера певної відповідальності за розроблення інноваційних процесів, упровадження інновацій.

Характер діяльності конкретного менеджера обумовлений делегованими йому повноваженнями для прийняття управлінських рішень. Склад цих повноважень визначається системою розподілу праці та спеціалізації управлінських кадрів. Існує горизонтальний і вертикальний розподіл праці.

Горизонтальний розподіл праці в інноваційному менеджменті пов'язаний зі спеціалізацією менеджера за функціональною ознакою, тобто закріпленням за ним виконання певної функції менеджменту. Такий розподіл праці зумовлює створення певних

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

спеціалізованих відділів, наприклад, групи чи відділу розроблення інноваційних стратегій, планування, прогнозування, контрольно-диспетчерський відділ тощо.

Вертикальний розподіл праці залежить від характеру здійснюваних інновацій, масштабів інноваційної діяльності, її галузевої належності і виражається в організаційній структурі.

До інноваційної діяльності залучені керівники і спеціалісти різних галузей знань, виконавці різних функцій і ролей, які повинні діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей.

Розрізняють такі типові носії ролевих функцій у процесі нововведень, як антрепренер, інтрапренер, інформаційні воротарі, адміністратори, вільний співробітник.

Антрепренер – ключова фігура інноваційного управління. Це енергійний керівник, який підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику та невизначеності, здатний до пошуку нестандартних рішень. Для антрепренера характерні особисті якості: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність.

Інтрапренер – це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання – організація пошуку ідей, використовуючи, наприклад, метод «мозкового штурму», створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтерпренери, як правило, творчі особистості з різносторонніми знаннями та широким колом інтересів.

Інформаційні воротарі – спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, вміння накопичувати і розповсюджувати новітні знання та передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно-економічних змін на підприємстві.

Адміністратор – координує і контролює реалізацію інноваційних програм чи проєктів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень. Схильний до активної поведінки. Це – витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість.

Вільний співробітник – статус новатора. Це люди творчі, мрійники, «диваки» і генії. Вільний співробітник має повну

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності фірми. Його головне завдання – «дивувати» систему організації фірми новими ідеями незалежно від конкретних проблем.

Методи і прийоми інноваційного управління – це система правил і процедур виконання різних завдань інноваційної діяльності, які використовуються з метою розроблення і прийняття раціональних управлінських рішень.

Характер завдань менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, закріплених за ним у конкретній організації. Склад предметних функцій суттєво змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливішу роль у його діяльності відіграють функції і завдання стратегічного напрямку та системної організації інновацій.

Коновалова В. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Білик О. М.

Київський національний економічний університет
ім. В.Гетьмана

ASSESSMENT CENTER ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний розвиток економіки характеризується підвищенням попитом на кваліфіковані талановиті кадри, що спроможні ефективно досягати поставлених задач. Завдання, яке стоїть перед керівниками компаній, – ефективно використовувати наявний кадровий ресурс для реалізації економічних цілей діяльності через досягнення найбільш повної корисної віддачі від персоналу. Це зумовлює необхідність розробок сучасних інноваційних технологій оцінювання персоналу, які б давали змогу максимально всебічно оцінювати кадровий потенціал компанії і обґрунтувати ефективні кадрові рішення.

Наразі існує багато методів оцінювання персоналу, зокрема, Метод 360°, Key Performance Indicators (KPI), Метод поведінкових рейтингових шкал (BARS), Management by objectives (MBO), Balance Scorecard (BSC) та інші. Проте найбільш достовірним

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

методом оцінювання професійно значущих компетенцій та прогнозування майбутнього успіху кандидатів наразі являється технологія Assessment Center (Центр оцінювання).

Assessment Center (як технологія) є комплексною багатокомпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей. Комплексність технології обумовлена одночасним використанням сукупності діагностичних методів та інструментів для імітації реальних трудових процесів. Багатокомпонентність оцінювання обумовлена одночасною діагностикою широкого спектра поведінкових і професійних характеристик кандидатів або працівників [1, с.149].

Технологія Assessment Centre призначена для того, щоб у спеціально змодельованих ситуаціях, типових для конкретної професійної діяльності, виявити, проаналізувати й оцінити ступінь вираженості у фахівця професійно важливих якостей та компетентностей.

Мета Assessment Centre полягає не в тому, щоб знайти найкращого з усіх кандидатів за результатами минулих їх здобутків, а в тому, щоб знайти кандидата, який би максимально відповідав вимогам посади і мав потенціал для ефективного виконання поставлених задач. Критерії, або компетенції, необхідні для успіху на конкретній посаді, чітко визначені та взяті за основу при розробці оціночних завдань.

Assessment Centre наразі являється найбільш достовірним методом оцінювання професійно значущих компетенцій та прогнозування майбутнього успіху кандидатів. Серед переваг використання даної технології оцінювання персоналу варто виділити [1, с. 152; 2, с. 4]:

- Під час оцінювання робиться наголос не на вивченні того, що було зроблено працівником, а на потенційних можливостях кандидата на конкретній посаді;

- Використання різноманітних завдань і ситуацій, які моделюють основні складові професійної діяльності, що дає змогу кандидатам максимально розкрити свій потенціал;

- Експерти, які оцінюють кандидатів, не пов'язані з ними взаєминами «керівник — підлеглий», що підвищує об'єктивність оцінювання;

- Дає змогу об'єктивно та достовірно оцінити рівень розвитку

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

професійних і корпоративних компетенцій у кандидата, відповідно до вимог посади та специфіки корпоративної культури і цінностей компанії.

Проте технологія Assessment Center не позбавлена і певних недоліків, серед яких варто виділити [1, с. 152-153; 2, с. 4]:

- Використання технології Assessment Center потребує значних фінансових витрат;
- Організація, проведення та підготовка висновків і рекомендацій вимагають значних витрат часу;
- Спостерігачі та експерти мають бути висококваліфікованими та компетентними;
- Результати оцінювання можуть не влаштовувати окремих, особливо амбітних працівників, що може спричинити конфліктні ситуації (напруження у відносинах) або навіть звільнення таких працівників з підприємства.

За результатами оцінювання, проведеного за допомогою технології Assessment Center, компанія отримує достовірну інформацію про рівень професійного розвитку і ступінь розвитку професійно важливих компетенцій кандидата, його сильні сторони і зони розвитку, обґрунтовані експертні рекомендації щодо ефективного використання потенціалу кандидата та його кар'єрної траєкторії в компанії, напрямки розвитку. Результати, отримані в ході оцінювання, використовуються для обґрунтування широкого спектру рішень щодо менеджменту персоналу: відбору, навчання працівників та розвитку талантів, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, системи мотивації тощо.

Отже, наразі технологія Assessment Center є одним з найточніших підходів до оцінювання професійно важливих характеристик кандидатів, основною метою якого є отримання об'єктивної оцінки професійних, особистісних і корпоративних компетенцій кандидатів, що пов'язані з ефективністю професійної діяльності на конкретно визначеній посаді.

Список використаних джерел

1. Білик О. М., Цимбалюк С. О. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

2. Дяків О.П., Пилипчук М. В. Оцінка персоналу методом Assessment centr. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля*. №14 (168). 2011. с.100-103.

Кость Б.І.

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

Львівський національний університет природокористування

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підвищення ефективності управління підприємством – до необхідності такого кроку апелюють багато керівників вищої ланки. Це стосується не тільки економічного ефекту та економічних напрямів трансформації процесу управління, а й багатьох інших аспектів, на які слід звернути особливу увагу.

Відкриття власної справи та заснування власного підприємства передбачає намір засновника отримати якомога більшу економічну та фінансову вигоду з мінімальними витратами корпоративних ресурсів, сил та часу. Якщо на початку підприємницької діяльності можливі високі фінансові показники, з часом ділова активність може почати різко падати. Необхідно розуміти і усвідомлювати причини цих змін. Керівникам і керівництву підприємств буде легко усунути труднощі, що виникають, коли вони усвідомлять і зрозуміють їх першопричини [1, с. 61].

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно розробити ефективний план трансформаційних дій, що враховує очікуваний кінцевий результат. Він має враховувати всі внутрішні завдання та унікальні аспекти діяльності підприємства, а також усі останні зміни у зовнішньому середовищі, які впливають на функціонування суб'єкта господарювання. Поєднуючи такий підхід зі специфікою виробництва та економічними аспектами, можна знайти ефективні шляхи підвищення рівня ефективності управління підприємством і досягнення бажаного результату в короткі терміни.

Стрімкі зміни ринкових трендів і цифрові трансформації кардинально змінюють структуру і традиції сучасних підприємств. Сьогодні керівникам і вищому керівництву доводиться вирішувати

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

все більше нових управлінських завдань, до яких, зокрема, відносяться:

- як можна зробити діяльність підприємства гнучкою та швидко адаптувати її до нових ринкових умов?
- як підвищити лояльність клієнтів і заздалегідь передбачити їхні майбутні потреби?
- як максимально підвищити якість виробленого продукту?
- як можна організувати ефективний контроль результатів економічних процесів, забезпечуючи максимально можливий рівень прозорості? [2, с. 35].

Щоб процес управління був ефективним в сучасних ринкових умовах необхідно, щоб кожен керівник мав не лише глибокі та всебічні знання, а й був ефективним та діловим, мав почуття новизни та постійно виявляв ініціативу.

Найбільш дієвими на разі шляхами підвищення рівня ефективності управління підприємством вважаємо: раціональне управління проектами, використання Теорії обмежень, управління змінами, зниження витрат, модернізація і автоматизація бізнес-процесів, пошук нових шляхів організації управління підприємством, правильний маркетинг, мотивація співробітників, більше влади управлінцям на місцях, залучення інвесторів, підвищення лояльності та ефективності співробітників.

Підвищення рівня ефективності управління підприємством можна досягти за умови одночасного прийняття управлінських змін одразу у кількох площинах: модернізації виробництва, привернення уваги до маркетингу та збуту, стимулювання персоналу, врахування ініціатив на різних рівнях управління, залучення інвестицій, розвиток персональних навиків управління топ-менеджменту, інформаційна транспарентність у стосунках з колективом.

Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мети й стратегії розвитку підприємства.

Займаючись пошуком шляхів підвищення рівня ефективності управління підприємством, необхідно звертати увагу на всі аспекти, які можуть стосуватися цього процесу. В першу чергу – це внутрішня управлінська проблема і способи її вирішення мають

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

також відшукуватися у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Також важливо не виключати з уваги фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо або дотично впливають на управління суб'єктом господарювання.

Нижче наведені чинники, на які потрібно звертати увагу під час вчинення спроб підвищення ефективності управління підприємством.

Мотивація співробітників. Крім премій і заохочень за ефективну роботу, потрібно ініціювати підвищення кваліфікації. Підбір правильних курсів підвищить рівень компетентності співробітників. Це кращий спосіб, ніж шукати нових людей із більш високим рівнем знань, вмінь і навичок.

Більше влади управлінням на місцях. Якщо підприємство має філії в різних містах, одному керівнику стає складно контролювати управлінські процеси на усіх рівнях. Варто передати більше відповідальності і влади місцевим управлінням. Такий підхід можна використати і щодо керівників різних відділів на великому підприємстві.

Використовувати прогрес на благо. Топ-менеджерам рекомендується відвідувати виставки, де демонструються нові розробки і технології у галузі. Своєчасне оновлення матеріально-технічної бази підприємства дозволить збільшити обсяги виробництва при незмінних витратах ресурсів.

Залучення інвесторів. Додаткові фінансові ресурси допоможуть підвищити рівень рентабельності підприємства [3, с. 68].

Підвищення лояльності та ефективності співробітників. Велика кількість роботодавців не звертає увагу на такий аспект, як правильна організація відпочинку працівників. Необхідно забезпечити персоналу можливість відвідувати різні санаторії і бази відпочинку за зниженими цінами. Це допоможе значно скоротити кількість лікарняних і підвищити працездатність. Доцільно влаштовувати корпоративи, святкування важливих дат. Спільно проведений захід здатний згуртувати колектив, що у перспективі відобразиться і на рівні ефективності управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Бойко М. Г. Пріоритети підвищення ефективності управління сучасними підприємствами. Вісник Маріупольського державного

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

університету. Сер. : Економіка. 2013. Вип. 5. С. 58-65.

2. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 32-38.

3. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. Інтелект ХХІ. 2013. № 1-2. С. 63-68.

Костюк А.В.
Наукові керівники: к.е.н., доц. Вонберг Т.В.,
к.е.н. Смалійчук Г.В.
Київський національний економічний університет
імені В. Гетьмана

ОЦІНЮВАННЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

Оцінювання персоналу компанії зазвичай розглядається як процес, що визначає рівень ефективності виконання працівниками своїх обов'язків та ступінь реалізації цілей. В процесі оцінювання досліджується та аналізується не лише цінність і значущість співробітника на його робочому місці, а й ефективність досягнення цілей, що своє чергою впливає на благополуччя та розвиток компанії.

Оцінювання, як процес, на наш погляд, складається з наступних етапів: планування, моніторинг, розвиток, рейтинг, нагородження. На етапі планування – завчасно розробляються цілі, очікувані результати та компетентності, які формуються вимогами посади. В ході моніторингу відбувається спостереження за процесом та рівнем продуктивності працівника. Етап розвитку передбачає розробку особистого плану навчання. На етапі рейтингу відбувається аналіз отриманих результатів оцінювання, тоді як нагородженню характерні визнання результатів та різні заохочення.

Варто наголосити, що до основних завдань оцінювання персоналу можна віднести: створення та оновлення бази даних, моніторинг відповідності працівників характеристикам складності

роботи, отримання інформації про параметри виконання завдань, одержання інформації про відношення працівників до цілей та мети компанії, упорядкування інформації про рівень задоволеності працівників їхнім становищем у компанії та соціально-психологічним кліматом, здобуття об'єктивної інформації для організації гейміфікації бізнес-процесів, визначення та заохочення переможців серед команд та працівників [2, с. 231].

Аналізуючи ефективність оцінювання персоналу українських компаній стає помітно те, що рівень підготовки програм оцінювання працівниками HR-підрозділів, залежить перш за все від величини та статусу компанії. Найбільш характерними для українських компаній є використання оцінювання персоналу для процедури його добору [3]. На жаль, дуже часто українські промислові та торгівельні компанії використовують застарілі методичні підходи, інструменти та практики, що дуже негативно впливає на результативність компанії в цілому та ефективність використання людського потенціалу зокрема.

Нині для багатьох компаній характерні умови в яких відслідковується швидка зміна зовнішнього та внутрішнього середовища, саме тому формування комплексної системи оцінювання працівників дає можливість виявляти необхідність в розвитку, посадовому та професійному зростанні, також планування заходів підвищення рівня компетентностей персоналу. Загальновідомо, що на сьогодні дуже розповсюдженими є такі методи оцінювання: асесмент-центру, метод КРІ, аналізу людського потенціалу, управління за цілями (МВО), «360 градусів». Щоправда, HR-фахівцям потрібно знати та розуміти, що для отримання достовірної, ефективною та повної оцінки певного працівника на конкретному підприємстві на практиці необхідно поєднувати між собою ці методи [1, с. 414]. На кожному підприємстві керівництво може використовувати індивідуальний підхід до визначення критеріїв, за якими доцільно оцінювати працівників. Серед найбільш успішних практик застосування інноваційних методів оцінювання діяльності персоналу одну з провідних позицій сьогодні займає КРІ (Key Performance Indicators) - система аналізу показників ефективності, яка здатна значно вплинути на результати діяльності компанії. Для роботодавця вигоди від упровадження системи КРІ пов'язані з більш ефективним використанням витрат на персонал і збільшенням

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

показників економічної результативності діяльності компанії у цілому завдяки підвищенню рівня продуктивності праці. Стандарти оцінки ефективності діяльності персоналу ґрунтуються на визначенні показників, які відповідають вимогам усіх стейкхолдерів, але важливим моментом є те, що в системі показників КРІ кожен із критеріїв повинен підлягати кількісному вимірюванню. Зазвичай виділяють два основних види критеріїв: за компетенціями, за результативністю праці. Ключовими показниками ефективності (КРІ), які можуть бути застосовані до будь-якого працівника є: термін виконання робіт, кількість та якість [4, с. 63].

Дивлячись на приклад як українських так і закордонних підприємств, можна сказати, що функції проведення оцінювання переважно розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами. Найбільш вирішальною є роль безпосереднього начальника, який несе повну відповідальність за результати діяльності своїх підлеглих. Аналізуючи діяльність закордонних компаній варто відмітити, що під час оцінювання значну увагу приділяють психологічним методам. Подібні тестування переважно базуються на копіюванні малюнків, або повторенні фраз та уривків з текстів [3]. Досвід зарубіжних компаній щодо оцінювання результатів праці є дуже важливим для розвитку оцінювання персоналу на українському ринку, яке можна здійснювати прямими та опосередкованими методами. Дуже важливим для українських компаній є вибір найбільш ефективних методів оцінювання персоналу, тих які будуть відповідати всім вимогам, цілям, характеру робіт компанії.

З кожним роком оцінювання персоналу набуває все більшого значення в діяльності компаній, адже саме процедура оцінювання робить можливим виявлення у працівників компетентностей, необхідних їм для досягнення основних корпоративних цілей.

Список використаних джерел

1. Яшкіна Н. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 413–419. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61>
2. Колот А. М., Швиданенко Г. О. Створення власного бізнесу : КНЕУ, 2017. 311 [1] с.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

3. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 1. С. 223-229.

4. Галайда Т.О. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 61-68.

Кувіка Г.О.
Науковий керівник: д.е.н., проф. Черчик Л.М.
Волинський національний університет
імені Лесі Українки,

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Сучасний стан ринку послуг гостинності характеризується постійними змінами, мінливістю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, підвищенням невизначеності та ризику тощо. А отже, задля того, щоб вижити на ринку, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на зміни, що відбуваються у конкурентному середовищі. Тому проблема менеджменту конкурентоспроможності підприємств набуває на сучасному етапі першочергового значення.

Узагальнюючи розроблені у джерелах [1-4] підходи до визначення етапів процесу управління конкурентоспроможністю, їх можна представити так:

- дослідження конкурентоспроможності підприємства;
- визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі;
- розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики;
- впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності;
- визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Цей процес може бути реалізований у разі формування на застосування дієвого механізму управління

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

конкурентоспроможністю, що, на думку Мостенця О. та Черчик Л. є сукупністю «взаємопов'язаних норм, правил, прийомів, методів, важелів впливу та інших інституцій, які забезпечують реалізацію поставлених цілей, формування конкурентних переваг на основі ефективного використання конкурентного потенціалу та обраної стратегії [3, 4].

На конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності впливає багато чинників (факторів), які необхідно враховувати при визначенні напрямків діяльності, до головних з яких можна віднести наступні:

1. Стабільність соціально-політичної та економічної підсистем країни в цілому. Особлива увага належить, в першу чергу, рівню доходів та витрат населення. При збільшенні рівня доходів споживачі частіше користаються закладами сфери гостинності. Різні сегменти потенційних клієнтів з метою зменшення часу на виготовлення страв в домашніх умовах та урізноманітнення дозвілля, обирають саме заклади готельно-ресторанної сфери. За таких умов, градус конкуренції серед закладів готельно-ресторанної сфери зростає. Конкуренція зростає серед закладів відкритої мережі, тобто таких, що обслуговують усі верстви населення.

2. Конкуренція цінової пропозиції закладу на продукцію та послуги, що реалізуються в ньому. На конкурентному ринку переваги отримує той заклад, який має можливість запропонувати більш низьку ціну в порівнянні з конкурентами. Але при цьому така ціна повинна відшкодовувати всі витрати заклади і забезпечувати отримання прибутку. У випадку, коли ця вимога не дотримується, то такий заклад не може ефективно конкурувати на ринку. З іншого боку ця вимога вимушує бізнес зменшувати свої витрати за рахунок запропонування більш високої продуктивності праці, застосування новітніх та прогресивних технологій, використання нових видів сировини тощо.

3. Коригування пропонованих послуг відповідно до змінних вимог клієнтів щодо специфікації послуг або товарів. При проведенні таких досліджень потрібно враховувати, що споживачі мають різноманітні вимоги, які носять індивідуальний характер, мають змогу постійно ознайомлюватись з останніми досягненнями ринку у сфері гостинності. У більшій мірі це відноситься до

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

закладів ресторанного господарства, що пропонують в своєму меню різноманітні страви з нових та незвичних видів продуктів, або ж страв, що виробляються з екологічно чистих продуктів. Це також стосується і якості страв, що залежить від кваліфікації відповідного персоналу, дотримання відповідних стандартів приготування, кулінарії та інше. Розширення асортименту послуг, що пропонуються клієнтам, відповідно до типу закладу, його брендового позиціонування, концепції, стандартів обслуговування, а також особливостей цільової аудиторії, в розрізі її соціально-демографічних особливостей, таких як стать, вік, належність до різноманітних соціальних верств та груп населення тощо.

4. Геолокація закладу сфери послуг та зручність транспортної інфраструктури для потенційних клієнтів. Локалізація закладу сфери гостинності є однією з найбільш вагомих конкурентних переваг, що часто вирішує долю усього бізнесу. Тут потрібно взяти до уваги особливості розвитку транспортної системи та основні напрямки, інтенсивність пасажирських та пішохідних потоків, облаштованість та наявність території для паркування особистих автомобілів тощо.

5. Постійне оновлення технологічної бази та впровадження інновацій систем у функціонуванні як виробничих, так і бізнес процесів. Заклади сфери гостинності створюють стандарти обслуговування у відповідності до власної концепції і впроваджують сервіс орієнтований на споживача. В наш час сфера гостинності переживає справжній «бум» у використанні, як різноманітності асортименту пропонованих товарів, так і великим спектром різних додаткових розважальних послуг [1, 2, 4].

Орієнтуючись на вищенаведені ключові фактори у підприємствах сфери гостинності можна формувати стратегічний набір ключових заходів для покращення рівня конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*. № 7. 2016. С. 266-272.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

3. Черчик Л. М., Мостенець О. В. Сутність та складові механізми забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. С.147-154.

4. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 214 с.

Кутень С.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мартин О.М.

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА:
ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Управління персоналом сьогодні відіграє особливу роль у діяльності підприємства, є чинником забезпечення його економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Основною рушійною силою підприємства є персонал, його наявні та потенційні характеристики, від яких залежить досягнення цілей підприємства, зміцнення його становища на ринку, підвищення ефективності. Саме персонал підприємства забезпечує ефективну взаємодію і використання всіх економічних ресурсів, оскільки це і забезпечує високу результативність діяльності підприємства. Досягти максимально повної віддачі від працівників можливо завдяки побудові ефективної системи управління персоналом. Сьогодні управління персоналом підприємства потребує постійної уваги та залишається актуальним для всіх суб'єктів господарювання.

Управління персоналом – це діяльність, що спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей підприємства. Мета управління персоналом – створення системи, яка ґрунтується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях,

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основними завдання управління персоналом підприємства, які підвищують ефективність використання персоналу і забезпечують вищі результативні показники функціонування підприємства загалом, є:

1) максимальне забезпечення взаємозамінності працівників підприємства з метою нівелювання залежності підприємства від власного персоналу;

2) формування на підприємстві системи швидкої та умовно дешевої адаптації персоналу;

3) позбавлення «ілюзій» про незамінність ключових працівників компанії, оскільки якщо такі топ-менеджери відчувають свою незамінність для керівництва, то в короткостроковому часі такими співробітниками досить важко керувати, а іноді і взагалі неможливо це робити;

4) вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них підприємство витрачає надто багато ресурсів;

5) допомога працівникам налагодити свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства [1, с. 41].

На процес управління персоналом підприємства впливають різноманітні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які є мінливими в ринковому середовищі і обумовлюють низку проблем, до яких слід віднести:

1. Не завжди розуміння ролі та місця управління персоналом у системі господарювання відповідає характеру поставлених завдань.

2. Недостатньо відпрацьована технологія вивчення і впровадження у практику наукових розробок стосовно управління персоналом.

3. Існують проблеми, пов'язані з професійно-кваліфікаційною підготовкою та перепідготовкою персоналу.

4. Теоретична і практична основи господарювання ще не повністю адаптувалися до ринкової діяльності.

5. Управлінська стратегія не відповідає сучасним цілям розвитку підприємств, менеджери не у повній мірі використовують

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

потенціал підлеглих.

6. Суттєвий вплив антиринкових сил (організована злочинність та корупція), які з особливою гостротою ставлять проблему економічної безпеки підприємства.

Основними критеріями у процесі вдосконалення управління персоналом з метою підвищення його ефективності є:

- 1) постійне підвищення ролі самоуправління;
- 2) налагоджування ефективної співпраці між персоналом і лідером в колективі;
- 3) поліпшення якості організації управлінської діяльності;
- 4) застосовування етичних методів та прийомів у діловій комунікації [2, с. 281].

Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві передбачає удосконалення роботи відділу персоналу і рекомендується проводити за такими напрямками:

1) забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактору;

2) широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємства повинно стати укладення договорів з навчальними закладами;

3) робота з кадрами, яка повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на заміщення вакантної посади, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

4) активізація діяльності відділу кадрів щодо підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

5) зміцнення кадрової служби кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації;

6) оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази. [3, с.128]

Список використаних джерел

1. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37-45.
2. Лопатюк Р.І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277-282.
3. Мізіна О.В., Амельницька О.В., Гвоздь А.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_25.

Лазаренко І.І., Куренко В.О.

студенти ФК-201, ФК-203

Науковий керівник: к.е.н., доц. Красножон С.В.
Київський національний економічний університет
імені В. Гетьмана

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ В УКРАЇНІ

Сучасні тенденції розвитку економіки в Україні та світі вимагають від будь-якої галузі впровадження інноваційних технологій організації на ведення бізнесу.

Товариства з обмеженою відповідальністю займають безліч сегментів ринку, лише в Україні станом на 31 січня 2022 року нараховано більше 1 млн. і вони охоплюють 90% ринку. З кожним роком їх кількість тільки збільшується, тож і конкуренція в кожній галузі є значною. До прикладу, в Україні торгівля є найпопулярнішим напрямком діяльності. Нею займаються 23% від загальної кількості компаній [1].

Саме тому впровадження управлінських інновацій – дієвий спосіб забезпечення неповторності та ефективності системи управління ТОВ. Це зумовлено тим, що управлінські інновації мають індивідуальний характер для кожної організації. Безліч підприємств впроваджують інноваційні види продукції, новітні виробничі чи маркетингові технології, але, на жаль, лише деякі

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

ТОВ на ринку України ефективно забезпечують реалізацію інновацій у сфері управління.

Прикладами таких інноваційних систем є перехід компаній на нові бізнес-моделі, що орієнтовані на діджиталізацію та адаптацію під сучасні проблеми та світові тенденції в сфері управління. Основними напрямками змін є такі бізнес-моделі:

1. Бізнес-модель сервітизації (перехід від продуктів до послуг). У бізнес-моделі сервітизації клієнти платять за послугу, а не відразу купують товари. І все більше компаній орієнтуються на цю бізнес-модель.

2. Дематеріалізована бізнес-модель (перехід до циркулярної економіки). Бізнес-моделі, які заохочують орендувати товари, а не купувати їх безпосередньо, також впливають на зростаючу тенденцію дематеріалізації.

3. Віртуальна бізнес-модель (перехід від цифровізації до віртуалізації). Іншою інноваційною бізнес-моделлю є віртуальна бізнес-модель. Віртуалізація стане ще одним важливим засобом інновацій бізнес-моделей, оскільки такі технології, як віртуальна реальність, штучний інтелект і мета всесвіт набувають все більшого поширення. [2, ст. 82]

Однією з провідних компаній, що впроваджує інноваційні технології в менеджменті, нові бізнес-моделі та ефективні системи управління є ТОВ «Нова Пошта».

Товариство було зареєстроване 19 січня 2001 року і з того моменту почало поступове завоювання ринку, завдяки впровадженню інноваційних технологій у сфері управління. З останні 10 років цей бізнес від ФОП у Полтавській області розширився до групи компаній по всій Україні та за її межами. Значна кількість конкурентів, які надають схожі послуги та мають схожі цілі, породжує необхідність диференціювати свої послуги, роблячи акцент на конкурентні переваги компанії. «Нова Пошта» створила нові цінності для споживачів і впровадила новітні бізнес-технології в своїй діяльності, особливо в сфері обслуговування клієнтів. Згідно з політикою компанії її основні цінності – це орієнтованість на клієнтів, впровадження інноваційних технологій, підбір кваліфікованих кадрів та ефективне управління ресурсами.

Раніше пошта асоціювалась з транспортуванням листів та дрібних товарів, а сьогодні надіслати поштою можливо що

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

завгодно. Складська логістика компанії – це максимальна ефективність роботи бізнесу. «Нова пошта» створила революцію в світі логістики та доставки через правильний підхід до розміщення відділень, швидке та якісне обслуговування, запропонування клієнтам послуг з перевезень вантажу в різноманітних варіаціях (з відділення до відділення, до дверей, виклик кур'єра, поштомот, тощо) та надання ексклюзивних послуг по обробці та зміні даних відправлень, створення зручного застосунку для гаджетів для відслідковування посилок, надання супутніх та сторонніх послуг (наприклад, перекази коштів,), призвело до значного розширення клієнтів, що перейшли до Нової Пошти від конкурентів (Укрпошта, Meest Express, Justin). [2, ст. 83].

Сучасний розвиток ринку потребує постійних інноваційних рішень у сфері менеджменту та управління. Оскільки в Україні панує тенденція збільшення кількості ТОВ, тим самим породжуючи все більшу конкуренцію, підприємствам треба адаптуватися та диференціювати свої послуги, роблячи акцент на конкурентні переваги компанії.

На ринку України невелика частка компаній звертають свою увагу на впровадження інноваційних технологій в менеджмент, гарним прикладом вдалої інтерпретації даного підходу є діяльність ТОВ «Нова пошта» у сфері логістики та доставки вантажів. Якби більше компаній інтегрували впровадження нових бізнес-моделей в концепцію своєї роботи, то ми б побачили значний прогрес в усіх сферах діяльності.

Список використаних джерел

1. Capital Low Consulting. Company formation and Business Registration in Ukraine: веб-сайт. URL: <https://en.clc.co.ua/registration-of-a-limited-liability-company-llc/>
2. Олена О. Єршова, Ірина М. Гончаренко, сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес моделі: веб-сайт. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19893/1/JSED_2022_N2%287%29_P075-085.pdf

СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У наукових тезах представлено концептуальні засади встановлення і розвитку сучасних концепцій менеджменту та їх застосування на підприємствах.

Сьогодні підприємства активно застосовують низку сучасних концепцій менеджменту, це дозволяє насаперед: визначати бізнес-процеси, що проходять на підприємствах і забезпечувати результативне управління ними; досягати поставлених у процесі управління цілей діяльності підприємства; забезпечувати належний рівень якості продукції, яка виготовляється підприємствами; оцінювати результативність та ефективність діяльності підприємництва спеціальними показниками; покращити процеси планування, організування, контролювання та координування діяльності; результативно управляти ризиками діяльності підприємства; підвищити збут продукції чи послуг, що позитивно позначаються на результатах діяльності підприємств.

Концептуальний підхід, заснований на взаємоузгоджені принципів та інструментів управління, є визначним для сучасного етапу розвитку теорії та практики менеджменту.

Опрацювання наукових джерел [1, 3] дозволяють узагальнити, що сучасні концепції управління можна звести до трьох типів (підходів): процесного, системного та ситуаційного.

Процесний підхід є важливою складовою в розвитку теорії менеджменту, а його основні складові наразі використовуються в управлінській практиці. Концепція процесного підходу була вперше введена прихильниками адміністративної школи управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці функції розглядалися авторами як незалежні одна від одної. На відміну від них процесний підхід у сучасному розумінні розглядає функції управління як взаємопов'язані. Управління можна розглядати як процес, що складається з серій взаємопов'язаних дій, які називаються функціями управління. Кожна управлінська

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

функція також є процесом, що складається з низки взаємопов'язаних дій. Таким чином, управлінський процес – це сума всіх управлінських функцій. Згідно з Анрі Файолем, якому приписують розробку цієї концепції, процес управління складається з п'яти основних функцій: постановка цілей, планування організації, керівництво, координація і контроль. В інших наукових працях з теорії менеджменту представлений дещо інший набір функцій: планування, організація, керівництво, мотивація, лідерство, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів. [2]

Загалом публікації з менеджменту містять авторський перелік функцій, який принаймі ні в чому не відрізняється від запропонованих іншими. Як правило, це пов'язано з особливостями конкретної системи управління, яку досліджує той чи інший автор.

Визначено, що на сьогодні головна перешкода, через яку не можна ефективно застосовувати підприємством сучасні концепції менеджменту, полягає насамперед у невизначеності та нечіткості стратегій розвитку, якими передбачено довготермінове планування діяльності підприємств.

Таким чином для підвищення рівня результативності застосування підприємствами сучасних концепцій менеджменту необхідно передусім кваліфіковано, професійно та фахово здійснювати підготовку менеджерів-майбутніх управлінців.

Список використаних джерел

1. Вдовічен, А. А., Чичун, В. А., & Полянко, Г. О. (2020). Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, (19-20), 29-34.
2. Вчення про управління Анрі Файоля: функції, принципи та правила: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15388/> (дата звернення: 27.02.2023)
3. Жавела, К. А., & Жавела, А. К. (2019). Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, (22), 73-78.

РЕПУТАЦІЙНА РОМАШКА: ЛЮБИТЬ - НЕ ЛЮБИТЬ

PR - набір інструментів для побудови , укріплення і виправлення репутації, репутація на сьогоднішній день - найважливіше , що є в бренда . Існує понад 500 визначень PR . Як тільки з'являється новий пр- гуру - він знову ж таки дає своє пояснення.

Професійні PR спеціалісти знають , що Єдвард Бернейс вважається не просто засновником а справжнім батьком публік релейшнс . Він перший , хто провів успішну PR - компанію в світі (компанія по просуванню гастролей балетна в США)

Це не зовсім правда , ба насправді по придумала його жінка - Доріс Флейшмен , теж маркетолог , яка теж працювала в агентстві . В Америці балет по суті нікого не цікавив , хіба що освідчених дам . Ну признайтесь , що балет - це красиво . Краса - це те , що є жінка . Після рекламної кампанії Бейренса гастролі пішли з аншлагом і одразу був заключений тур на наступний рік . Більше того балет став видом мистецтва в США . З основні функції, які доказують, що PR створила жінка:

1. Формування думки громадськості. Це те, що жінки роблять просто так, протягом життя, дуже жіноча функція.
2. Реагування на думку громадськості, сформоване без вашої участі. Це взагалі чисто про жінок бо куди вже жіночніша! Тільки жінки мало того, що вміють адаптувати свою думку по ходу обставин, так ще й переконати всіх оточуючих, що це і була їхня думка спочатку, «ви просто все не так зрозуміли».
3. Сприяння взаємовигідному співробітництву між представниками громадськості. Тільки жінка може вмовити сторони, незнайомі між собою або, копнем глибше, навіть протидіючі сторони залучить до співпраці так, що вони забудуть про всі нерозуміння і неприйняття.

Казка про те, як відключають людські мізки , або 5 основних відмінностей PR від пропаганди :

1. Правило комунікаційних потоків. Пропаганди багато не буває всі можливі джерела інформації повинні трубити вдень і вночі

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

різними способами про те, як все погано і що всім треба згуртуватися, не даючи колегам жодної можливості ні заперечити, ні взагалі відповісти. Повністю одностороння комунікація.

PR повідомить новину через одну людину, одразу даючи людям шанс поставити запитання, обговорити, просто поговорити.

2. Правило існування погляду. Пропаганда робить своє повідомлення максимально простим, щоб навіть «клінінг-менеджери» не відчували потреби в додаткових поясненнях.

PR намагається сформулювати думку громадськості, використовуючи всю повноту інформації, обґрунтовуючи необхідність саме такого рішення.

3. Правило етики. Пропаганда вигадує короткі гасла, які всіма можливими способами без кінця повторюються колегам. При цьому етичні та естетичні аспекти не просто не враховуються, а повністю ігноруються.

PR враховує всі можливі етичні норми, при цьому всі кроки повинні виконуватися максимально естетично і з урахуванням усіх можливих реакцій цільової аудиторії.

4. Правило мети та коштів. Пропаганда - це завжди де ціль виправдовує кошти. Вона не дозволяє сумніватися, коливатися тільки так і ніяк інакше. Факти спотворюються, ховаються, фальсифікуються, посилюються.

PR ніколи не виправдовує жодною, навіть найвищою метою недостойні, шкідливі та сумнівні засоби. Все відбувається відкрито та порядно, з повною довірою та чистотою комунікацій.

5. Правило переконання Пропаганда не переконує, вона залучає і приваблює, та так, що прихильники можуть і побити того, хто не згоден з ідеєю, що пропагується.

PR переконує, щоб знайти взаєморозуміння, так, щоб колектив зрозумів, що це правильне рішення, навіть якщо воно ситуативно не дуже приємне.

Пропаганда і PR - це матеріки які стоять на різних китах, хоча начебто як сонце, тобто призначення - формувати і керувати громадською думкою, у них одне.

10 кольорів веселки PR- технологій.

Почнемо з початку – з білого PR. Білим PR став - називатися, як тільки з'явився його антагоніст чорний PR. Спочатку був просто собі PR - поширення інформації, призначеної створювати та підтримувати позитивне ставлення до людей, компаніямтвора

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

мистецтва, політичним партіям, просто якимось явищам і навіть країнам усьому, власне.

2. Чорний PR - це інформаційна війна з поширенням свідомо неправдивої, негативної, перефразованої, перекрученої та перекрученої інформації про об'єкт. Призначення одне втопити в бруді імідж та репутацію ворога в очах громадськості загалом.

3. Нерадісний підбір кольорів можна розбавити рожевим PR – це міфи та легенди.

4. Є ще чудовий різнокольоровий вид PR – зелений. Це будь-який вид інформації, пов'язаної з екологією та навколишнім середовищем.

5. Жовтий PR – це все одно, що жовта преса.

6. Крім не дуже приємного жовтого, є просто огидний коричневий це пропаганда – у чистому вигляді. Неофашизм, ксенофобія та інше.

7. Соціальний PR - це вся інформація щодо благодійності. Один із найкращих інструментів побудови репутації.

8. Вірусний – це настільки цікава інформація, яку передають з рук в руки.

9. Конфліктний PR. У діловому житті -це найдієвіший інструмент захисту проти рейдерських атак.

10. Самопіар. Найважливіший він - тому, що ніхто, ніколи і ні за які гроші не просуне вас краще за вас самих.

Уявимо собі таку «репутаційну ромашку», де в серединка це сам бізнес чи бізнесмен, а всі учасники процесу – це пелюстки.

«Ромашка» буде здоровою та красивою, якщо всі «пелюстки» будуть здоровими та красивими. Якийсь може бути менший, якийсь більше, якийсь трохи підсохлим або придушеним, але всі повинні бути на місці в сенсі приділяти увагу і працювати над побудовою та управлінням репутації по відношенню до кожного «пелюстку» критично необхідне.

10 правил привертання уваги потрібних людей :

1. Новина має бути цікавою та дуже актуальною.

2. Новина має бути кимось чи чимось підтверджена. Краще, якщо цитатами конкретних людей, з іменами, посадами, соціальними статусами.

3. Хороша новина це чи сама дія, чи анонс дій. Щось десь відбувається або відбуватиметься, або сталося.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

4. Якщо Новина містить слова-підсилювачі "вперше, то шанси на увагу до неї збільшуються в рази..

Будь-яке повідомлення про інфоповідача має відповідати правилу 5 W: What-Що? Who-Хто? Where - Де? When - Коли? Why – Чому, навіщо? Як ми робимо інфопривід:

5. When (максимально наближено до сьогодні). Where (у точці зосередження тих, кому ви адресуєте пост). What (барвистий опис ситуації в голові читача має виникатикартинка). Who хто був задіяний у ситуації, яким чином, як ситуація на них відбилася?

6. Окремо зупинимося на why – бо це ключове питання – «щоб що?». Якщо відповідь на Why? ні, то все, що ви писали, ні про що.

7. Коментар лідера думок. Чим більш вагомий лідер думки висловиться, підтверджуючи коментарем ситуацію, тим більшим буде медіаохоплення, репости, відгук, результат.

8. Новина має бути короткою, як твіт, Не більше 1500 знаків з пробілами, тільки факти. Одне інформаційне посилання має містити одну ідею: не потрібно пробачити френдам, зібрати одяг сиротам-переселенцям та припинити корупцію в одному повідомленні.

9. Контакти для зв'язку: ім'я, прізвище, повна посада, електронна адреса, мобільний телефон реальної людини, яка несе відповідальність за інформацію, що публікується.

10. Інформація для редакторів

Список використаних джерел

1. Жіночі секрети в PR технологіях / Вікторія Есауленко. К. : Самміт-Книга, 2019. 168 с. Вид. 2, доповнення.

Маланяк О. А.

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

Львівський національний університет природокористування

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ
ВИКОРИСТАННЯ**

Менеджмент становить собою вид діяльності, зосереджений на працівників підприємства з метою направлення їх дій для досягнення поставлених перед підприємством цілей [2, с. 5]. Мета

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

менеджменту полягає у забезпеченні стабільної, прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, в тому числі управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективним використанням кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації і творчої активності [3, с. 12].

На сьогоднішній день в організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Менеджер, який володіє широким спектром знань у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат [2, с. 5].

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо не корисними для іншої. Тому в діяльності менеджерів можна не надіятись на стандартні прийоми, а на здатність вірно дати оцінку реальній ситуації і знайти реальний вихід [1, с. 27].

Основні риси сучасного менеджменту:

- відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх організації залежав лише від внутрішніх факторів;
- використання в управлінні системного та ситуаційного підходів;
- визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють в організації;
- демократизація управління;
- визначальної ролі в організації набуває її організаційна культура;
- орієнтація менеджменту на інновацію, інтеграцію та інтернаціоналізацію;
- вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація;
- сучасний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності;

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

○ управління підприємством дедалі більше залежить від економічної політики держави.

Сучасні підходи до менеджменту синтетичні, оскільки для них характерним є погляд на управління як на багатопланове, комплексне явище, пов'язане із внутрішнім і зовнішнім оточенням організації [2, с. 36].

Основні напрями сучасного менеджменту:

- Раціональне поєднання ринку і державне регулювання
 - Постійне коректування цілей організації
 - Різке підвищення кваліфікаційного рівня менеджерів
 - Удосконалення структур управління, застосовуючи більше децентралізацію функцій
 - Максимальне використання інновацій, економіко-математичних методів, ЕОМ
 - Широке застосування глобальної інформаційної мережі Інтернет
- Залучення працівників до управління організацією [1, с. 30]

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

1. значний ріст чисельності населення в світі, а марнотратне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища;

2. збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення не поспіває при цьому відновлюватися;

3. нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту, а самою складною і найбільш небезпечною проблемою є зміни клімату. [3, с. 32]

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська і японська.

Головною задачею європейської моделі управління є забезпечення ефективного функціонування ринкових механізмів як основи економічної системи країни і добробуту її громадян, а

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

конкурентні відносини сприяють економічному прогресу і підвищенню продуктивності праці. Така модель включає наступні основні складові:

- підтримка виробника і розвитку виробництва здійснюється за рахунок зниження державою податків і зборів;

- державна економічна стратегія соціально орієнтована і виконує функцію соціального вирівнювання, тому що велика різниця в доходах може викликати в країні ряд соціальних і політичних проблем;

- розміри соціальних пілг з ростом суспільного добробуту скорочуються, тому що кожна людина може забезпечувати своє майбутнє в ролі активної трудової діяльності, накопичуючи кошти і використовуючи систему пенсійного страхування.

Шведська модель управління направлена на створення системи соціального захисту населення, яка гарантує рівні можливості підвищення добробуту як працездатних, так і непрацездатних. Для досягнення цієї мети передбачена система таких державних заходів:

- надання матеріальної допомоги бідним за рахунок вилучення пілг у багатих;

- забезпечення умов для високих заробітків, які не суперечать закону;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату як у суспільстві, так і у трудових колективах;

- забезпечення стабільності в суспільному житті;

- захист громадянських і політичних свобод.

Цікавою, на нашу думку, є американська модель управління, що має наступні

характерні ознаки:

- ❖ орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;

- ❖ чітка формалізація структури управління;

- ❖ залежність оплати праці від індивідуальних результатів, заслуг робітника, продуктивності його праці;

- ❖ індивідуальна відповідальність менеджера;

- ❖ самофінансування.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Японська модель управління за основними підходами значно відрізняється від американської і передбачає наступні заходи:

- ✓ пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і вузів;
- ✓ гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- ✓ колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;
- ✓ залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;
- ✓ орієнтація на керівників універсального типу;
- ✓ широке залучення займаних коштів.

Проаналізувавши вище сказане, можна підсумувати, що українська модель управління має ряд недоліків:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;
- слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їх підрозділами, що в значній мірі не враховує знання і досвід працюючих;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;
- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;
- неувага до працюючих та ігнорування етики управління,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

обман і грубість, стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;

- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес [3, с. 34, 35, 36].

Список використаних джерел

1. За ред. С.І. Михайлова. Менеджмент. Навчальний посібник. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006 – 416 с.
2. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с.
3. Рудько В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

Мартінова К.О. Редька М.І.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Красножон С.В.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

21 століття – століття розвитку різноманітних цифрових технологій, які допомагають у багатьох сферах, у тому числі і в менеджменті. Цифрові технології дозволяють менеджерам отримувати швидкий та точний доступ до даних про роботу організації, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

Модель цифрового менеджменту для міжнародної організації формується на основі пріоритетів розвитку цифрової економіки з врахуванням кейсових проектних комплексних запроваджень інноваційних цифрових управлінських технологій. Такий підхід дозволяє врахувати особливості формування цифрового управлінського середовища, стратегічних цілей розвитку організації.[1]

В основі цифрового менеджменту лежать принципи технологічного розвитку, розвитку науки, техніки та креативних підходів до організації господарських процесів, які часто

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

називають технологіями прориву. Значення інформаційного цифрового менеджменту полягає в його спрямованості на цифровізацію, що визначається зусиллями, здібностями, кваліфікацією, компетенціями фахівців, які будуть вирішувати складні питання комп'ютеризації. [3]

Цифровізація менеджменту персоналу є значною зміною, що впливає на місце організації і управління людським капіталом. Сучасні концептуальні засади цифрової трансформації менеджменту персоналу формуються навколо ролі людини у цифровізації HR процесів. Досліджуючи питання технологічних змін у сфері HR-менеджменту можна виділити роль людського чинника в рамках таких можливостей сучасної цифрової HR-трансформації як: розширення використання інтегрованих мобільних додатків та автоматизації процесів менеджменту персоналу; цифрової інтеграції з хмарними сервісами; використання прогнозної HR-аналітики, доповненої реальності та штучного інтелекту, ефективна реалізація яких вимагає відповідних змін компетентностей менеджера з персоналу. Розподіл відповідальності між людиною і штучним інтелектом є центральною проблемою в трансформації менеджменту персоналу. [2]

Зокрема, цифрові технології вагомо вплинули на процеси управління та розвиток сучасних менеджерських компетентностей. Швидкий розвиток цифрової трансформації стимулюватиме формуванню нестандартної зайнятості, тому необхідна термінова зміна векторів соціально-економічної політики в час нової цифрової-постіндустріальної доби. На тлі таких глобальних змін варто розглянути особливості використання цифрових технологій в менеджменті персоналу в час пандемії. [2]

Безумовно, можна сказати, що пандемія поклала початок цифровій HR-трансформації та розвинула нові віддалені HR-процеси, зокрема: консалтинг, навчання, комунікацію, колаборація; та нові способи використання традиційних технологій адаптації персоналу в нових умовах. В цілому розвиток цифрової інфраструктури та використання великих баз даних викликали масштабну цифрову трансформацію менеджменту персоналу, яка суттєво прискорилась під час пандемії. [2]

Розвиток цифрових технологій став необхідною умовою для успішного ведення бізнесу в сучасних умовах. Використання

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

цифрових інструментів дозволяє підвищити продуктивність та ефективність організації, знизити витрати на виробництво та збереження ресурсів, підвищити рівень взаємодії з клієнтами та займати нові ринки. Крім того, розвиток цифрових технологій дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними до змін на ринку та швидко реагувати на змінні умови. Тому, використання цифрових технологій у сучасному менеджменті є ключовим фактором успішної діяльності організацій та підприємств у сучасному світі.

Список використаних джерел

1. Шлапак О.А., Коваленко О.О. МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО РІВНЯ. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку
2. наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) № 1, 2021 | 28.01.2021 р.
3. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 (ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО Випуск # 26 / 2021)
4. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В., ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ(БІЗНЕСІНФОРМ № 6 '2020)

Матусевич Г. В.

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

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Цифрові технології є важливим елементом управління персоналом. Вони дозволяють скористатися найновішими технологіями управління персоналом та забезпечують швидкий,

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

зручний та ефективний доступ до персональних даних співробітників. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом суттєво покращує ефективність організації, дозволяє організації залучити на роботу більше кваліфікованих спеціалістів та здійснювати контроль за роботою персоналу більш ефективно.

Незалежно від того, чи погоджується організація на діджиталізацію чи ні, світ продовжує рухатися до цифрового прогресу, компанії, які не займаються діджиталізацією, ризикують втратити актуальність у сфері, що все більше завантажується Інтернетом.

Варто також акцентувати увагу на напрямках діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом, які можуть передбачати:

- застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів;
- цифрову інтеграцію з хмарними системами;
- HR-аналітику та Big Data;
- застосування VR-технологій;
- штучний інтелект.

Застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів. На сьогоднішній день майже всі процеси HR автоматизовані в певному системному рішенні, яке інтегроване в різних компаніях. За допомогою цифрових мобільних інструментів виконуються такі основні функції: time-management, онлайн рекрутинг і навчання, відстеження та оцінка якості роботи, розвиток і кар'єрне зростання, нарахування компенсацій та пільг, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація з іншими підрозділами та багато іншого.

Цифрова інтеграція з хмарними системами. Хмарні рішення дозволяють значно спростити процес передачі даних і роблять можливими функціонування big data та open-source технологій.

HR-аналітика та Big Data. Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу і оцінці, збільшує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів, веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень, знижує вартість вирішення проблем, дозволяє постійно залишатись у

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

тренді.

Застосування VR-технологій. Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань в середині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу та адаптації, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей.

Штучний інтелект. Штучний інтелект є інструментом перетворення HR-відділів з центрів витрат на основний стратегічний актив. У роботодавців є можливість формувати цілісний погляд на кожного співробітника й створювати індивідуальні рекомендації та плани дій у різних сферах діяльності, як-от розвиток кар'єри, співробітництво працівників і набір персоналу, що відповідають потребам робочої сили XXI століття.

Таким чином, незважаючи на те, що цифрова трансформація бізнесу впливає на управління персоналом, діджиталізація цього процесу відбувається також кількома способами: від етапів залучення та набору персоналу в управлінні талантами до автоматизації процесів управління персоналом та керування даними. При цьому ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз і вироблення на цій основі ефективної стратегії діджиталізації.

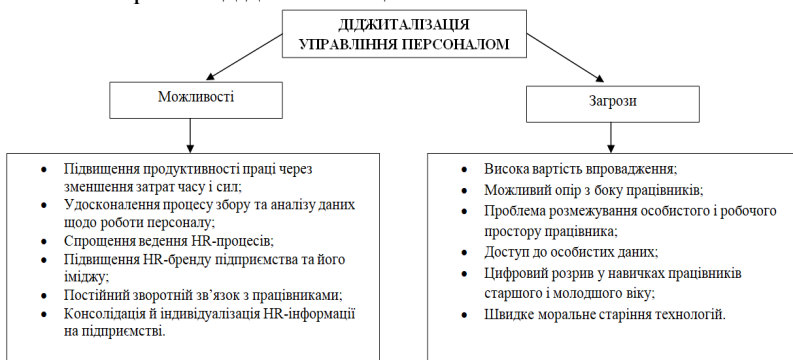


Рис. 1. Особливості діджиталізації управління персоналом на

підприємстві

Діджиталізація HR як зміна парадигми та оптимізація основних бізнес процесів – безперечне благо. Так само як і зменшення безглуздої паперової або просто рутинної роботи, що забирає багато часу та сил. І надія на те, що цей час, що звільнився, можна буде витратити на справи більш важливі, креативні та надихаючі. З можливістю навчання та «прокачування скіллів». При цьому важливо розуміти, що чудес не буває – будь-яка діджиталізація передбачає багато складної роботи ще на етапі проектування.

Список використаних джерел

1. <https://vase.ai/resources/> - опитування «Перешкоди діджиталізації».
2. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. С. 13-17.
3. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ : НАДУ. 2019. 28 с.
4. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/19271>

Матюшко Ю.А.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Черчик Л.М.

Волинський національний університет
імені Лесі Українки

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Суттєві зміни у функціонуванні сфери охорони здоров'я визначили перехід до нової системи управління, яка, у свою чергу, відображається на менеджменті закладів охорони здоров'я загалом та на управлінні людьми зокрема. У сучасних умовах, коли триває війна, треба пристосовуватись до небувалих викликів і робити все можливе, щоб не лише зберегти кадровий потенціал і рівень та

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

якість медичних послуг, а й швидкими темпами освоювати та впроваджувати в лікарську практику нові медичні технології та технічне оснащення.

Тому сучасний розвиток високих технологій неминуче призводить до трансформації праці та, як наслідок, структури та якості людських ресурсів. Тепер йдеться не тільки і не стільки про зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, дисципліни праці, досвіду, як було раніше, а до індивідуальних характеристик і так званих загальних (м'яких, *Soft skills*) компетентностей, найперше – здатності до освоєння нових знань та набуття нових навиків. Таким чином, зростає роль і місце людини в організації та, відповідно, виникає необхідність зміни підходів до управління людськими ресурсами.

Незважаючи на те, що західними менеджерами активно застосовується концепція стратегічного управління працівниками, вона не знаходить застосування на практиці у вітчизняних організаціях, не існує єдиного механізму впровадження сучасних управлінських практик, тому необхідна розробка теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій для розвитку та адаптації концепції управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей сфери охорони здоров'я та реалій часу.

У дослідженні, яке ми розпочали, висунуто три наукові гіпотези:

1) необхідність розвитку теорії, методології та практики управління людськими ресурсами обумовлена змінами характеру та змісту сучасної праці, тому актуальним стає використання гнучкіших сучасних методів набору, формування, оптимізації людських ресурсів, а також використання нових нетрадиційних форм пошуку та залучення необхідних працівників;

2) ефективність функціонування організацій істотно залежить від партнерських відносин між найманими працівниками, менеджерами, керівниками різних рівнів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних методів управління конфліктами, методів прийняття спільних рішень, форм залучення працівників у справи організацій, демократизації стилю організаційної поведінки, забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату, інвестування в людський капітал, формування ефективних функціональних команд. Тому в сучасних умовах в організації зростає роль гуманізації праці, корпоративної культури,

соціального та виробничого партнерства;

3) складність та інтенсивність змін соціально-економічного середовища діяльності організацій, поява нових технологій, диджиталізація основних та допоміжних процесів, поява нових видів діяльності, вимагають нових знань, навичок, компетентностей, що висувають нові вимоги до працівників, тому однією з найважливіших функцій сучасного управління людськими ресурсами є функція розвитку, що полягає у стимулюванні особистісного, ділового, професійного розвитку співробітників, які поділяють цінності організації та забезпечують отримання необхідного результату.

Узагальнення теоретичних та практичних підходів на основі джерел [1-5] до управління людськими ресурсами дозволили отримати такі результати:

- уточнено визначення людських ресурсів організації як визначального фактора та рушійної сили її розвитку, яка поєднує в собі особистісні, ділові, професійні якості, сукупність яких за їхнього безперервного розвитку забезпечує стратегічні конкурентні переваги організації;

- уточнено сутність управління людськими ресурсами як сукупності методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого;

- отримали розвиток методологічні аспекти управління людськими ресурсами, а саме, уточнено принципи (розвитку, цілеспрямованості, науковості, системності, несуперечності, стохастичності, інформативності), критерії (конкурентоспроможність людських ресурсів, людський потенціал, ефективність його використання, оптимальність кадрового складу), підхід до дослідження управління людськими ресурсами (комплексний, інституційний, структурно-функціональний, функціональний, системний, синергетичний); підходи до обґрунтування показників аналізу складових управління людськими ресурсами (ресурсний, індикаторний, результативний, системний), які, на відміну від існуючих, максимально враховують специфіку функціонування організацій за умов зміни характеру та

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

складу праці, необхідність гуманізації системи менеджменту організацій;

- удосконалено методологічний базис управління людськими ресурсами на основі симбіозу певних елементів базових концепцій та моделей, які визначають основоположні принципи, критерії та підходи, на відміну від існуючих, що враховують сучасні зміни середовища діяльності організацій, характеру праці, вимог до працівників та їх позиціонування як суб'єкта управлінського процесу.

Список використаних джерел

1. Бабич, Д. В., Фандеєва А. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 66–70.

2. Верига, В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2020. № 4. С. 40–46.

3. Черчик Л., Сергійчук Р. Сутність та складові управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. № 1 (29). С. 53-61.

4. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2013. № 5. С. 77-85.

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

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Михайлів М.М.,
здобувач вищої освіти 5 курсу спеціальності «Менеджмент»
Добровольська О.Р.
здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Психологія»,
Науковий керівник: д.е.н., проф. Живко З.Б.
Львівський державний університет внутрішніх справ

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ АГРОПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО БЕЗПЕКИ

Робота агропідприємства має свої особливості, які залежать від типу та масштабу діяльності підприємства. Основні особливості роботи агропідприємства можуть включати наступне:

1. Сезонність робіт: більшість робіт на агропідприємствах пов'язані зі сезонністю та залежать від погодних умов. Наприклад, посівні та збиральні роботи здійснюються в певний період року.

2. Залежність від природних умов: агропідприємства залежать від природних умов, таких як кліматичні умови, паводки, буревії, тощо.

Безпека агробізнесу є важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку цієї галузі. Для забезпечення безпеки агробізнесу можуть бути використані наступні заходи:

Захист від шкідників та хворіб: шкідники та хвороби можуть спричинити значні збитки для агробізнесу. Організація має вживати заходів для захисту своїх культур від шкідників та хворіб, таких як використання пестицидів, регулярна обробка рослин тощо.

Безпека праці: організація повинна забезпечувати безпечні умови праці для своїх працівників. Це включає навчання працівників з питань безпеки, використання захисного спорядження та обладнання, запобігання травм та інших нещасних випадків. Особливо важливо проводити відповідні інструктажі в період посівних робіт, під час використання хімічних препаратів для удобрення чи оббризування культур.

Захист від крадіжок та вандалізму: організація має забезпечувати захист своїх культур від крадіжок та вандалізму. Це може включати встановлення камер спостереження, охоронних постів, звичайного чергування та інших заходів.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Захист від екологічних загроз: агробізнес може бути під загрозою з боку екологічних факторів, таких як забруднення ґрунту та води. Організація повинна вживати заходів для запобігання екологічним загрозам та встановлювати механізми контролю за якістю ґрунту та води.

Захист від кліматичних змін: зміна клімату може впливати на врожайність та якість культур. Організація має розглядати можливі наслідки кліматичних змін та прогнозувати зменшення їх виникнення.

Безпека агробізнесу є важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку цієї галузі. Особливо великі збитки нанесені аграрним організаціям під час війни. Забезпечення безпеки організації під час війни є особливо складним завданням, оскільки конфліктна ситуація може суттєво змінюватися і розвиватися швидко [1]. Ось декілька рекомендацій, які можуть допомогти організації забезпечити безпеку своїх співробітників та майна:

1. Оцінка ризиків: провести оцінку ризиків та визначити потенційні загрози, які можуть вплинути на організацію та її співробітників.

2. Розробка плану дій: розробити план дій та процедури в разі загрози безпеці, який включатиме заходи з запобігання, виявлення та відповіді на потенційні загрози.

3. Фізична безпека: забезпечити фізичну безпеку, включаючи захист майна та приміщень, контроль доступу, встановлення систем відеоспостереження та інші заходи.

4. Кібербезпека: забезпечити захист від кібератак, використовуючи сильні паролі, засоби автентифікації, забезпечення захисту даних, оновлення програмного забезпечення та інші заходи.

5. Безпека персоналу: забезпечити безпеку співробітників, включаючи надання інструкцій та тренінгів з безпеки, розподіл зон евакуації та проведення практичних вправ.

6. Забезпечення зв'язку: забезпечити роботу зв'язку між співробітниками та організацією за допомогою бездротових засобів, супутникового зв'язку та інші засоби зв'язку.

7. Управління ризиками: постійно оцінювати ризики та вживати заходів для їх локалізації і усунення.

Забезпечення безпеки організації під час війни - це складне

завдання, яке вимагає від керівництва організації та всіх її співробітників великої уваги та координації.

Список використаних джерел

1. Zhyvko Zinaida, Klymenchukova Nataliia, Snitko Yelyzaveta, Prokopyshyn Oksana. Strategic marketing as a direction to improve the efficiency of management of innovative enterprise activities under conditions of financial and economic, environmental and social risks. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2021. Issue 4, 2021. C13-20. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-4-13-20>

Мітленко Я.В.

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

Львівський національний університет природокористування

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІСТУ РИЗИКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ризики присутні в кожній сфері діяльності і майже на кожному етапі виконання чи реалізації цієї виробничої діяльності. Тому виявлення та моделювання можливих загроз, а отже, включення їх у планування та управління діяльністю підприємства відіграє надзвичайно важливу роль. Будь-яке врахування ризику знижує ефективність роботи, оскільки його передбачення вимагає виконання дій у резервних варіантах, але недооцінка або нехтування ними може призвести до повного негативного результату. Це безпосередньо стосується як виробничої, так і сфери обслуговування, і зокрема виробничої діяльності. Звідси своєчасність роботи, що описує процес управління ризиками.

Міжнародна практика доводить, що ефективна система може забезпечити високу конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі. Тому дослідження та вдосконалення методології процесу управління ризиками є актуальною науково-практичною проблемою.

На практиці сформувались погляди, згідно з якими розробка та впровадження сучасних методів управління ризиками є внутрішньою проблемою. Аналіз тенденцій розвитку діяльності підприємств показує, що за останні півстоліття ця сфера стала

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

однією з найбільш конкурентоспроможних, динамічних і технологічно передових галузей економічної діяльності.

Будь-який вид людської діяльності несе в собі властиві йому ризики, які пов'язані з багатьма умовами та факторами, які впливають на позитивний результат рішень, що приймаються людьми. Історичний досвід показує, що ризик недосягнення запланованих результатів особливо помітний у розвитку товарно-грошових відносин. Тому з виникненням і розвитком ринкових відносин виникають різні теорії ризику, а класики економічної теорії надають великого значення дослідженню проблем ризику в підприємницькій діяльності.

Люди щодня наражаються на ризик: як на побутовому рівні, так і ведення будь-якої господарської діяльності, сьогодні неможливо без ризику. Як правило, ризик пов'язаний з невизначеністю щодо можливого результату. Тобто існує фактор невизначеності, необхідність прийняття рішень, спрямованих на усунення, попередження та максимальне зменшення негативних наслідків ризику. Незважаючи на тривалу історію ризику та його дослідження в науковій літературі, немає єдиної думки щодо визначення цього поняття та єдиного підходу до понять у теорії ризику. Крім того, ризик розглядається як історична категорія та як економічна категорія залежно від сфери застосування.

Ризик як економічна категорія виник із виникненням товарно-грошових відносин і відображає подію, яка може відбутися або не відбутися. Крім того, можливі три економічні наслідки події, що відбулася. А саме: позитивні (вигода, прибуток); нуль (результат не змінився); негативні (псування, втрати).

Тому надзвичайно важливо визначити та змодельовати можливі ризики та врахувати їх при плануванні та управлінні діяльністю. Будь-яке врахування ризику знижує ефективність дій, оскільки його передбачення вимагає виконання дій у резервних варіантах, але їх недооцінка або нехтування може призвести до великих збитків. Це безпосередньо стосується як виробничої, так і сфери обслуговування, і зокрема освітньої діяльності.

Крім того, ризик може бути представлений логічною ймовірністю, яка базується на знанні законів природи і суспільства, статистичною ймовірністю, яка відображає збір, збір, аналіз і систематизацію статистичних даних. У господарсько-фінансово-

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

господарській діяльності суб'єкта, як зазначено у фінансовому словнику, «ризик розуміється як усвідомлений ризик непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей внаслідок випадкової зміни умов діяльності, несприятливих обставин. Вони вимірюються частотою, ймовірністю виникнення певного рівня втрат» [6].

Список використаних джерел

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
4. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.

Мітленко Я.В.

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

Львівський національний університет природокористування

ТОВАР З ОБЛИЧЧЯМ

Яким би якісним не був Ваш продукт, якщо ті, кому він може бути потрібний, не знають про його існування, він не буде реалізований і внаслідок, ніякої користі ні Вам, ні клієнту не принесе. Так ось, кращий спосіб доказати клієнту якість свого продукту – дати спробувати! І тут без PR нам ніяк не обійтись!

Товар обличчям, або 8 правил підготовки до презентації.

В маркетингу є таке поняття, як «семплінг» (від англ. sample – зразок). Це коли до того, як перспективний покупець купляє щось, він пробує те, що хоче купити. 8 правил підготовки презентації:

1. ПЛАН! ПЛАН! ПЛАН! План необхідний завжди, навіть якщо він буде виражений нескладними таблицями в Excel.

2. Постановка задачі. Пам'ятаємо, що правильна постановка задачі – це вже половина вирішення цієї задачі.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

3. Визначення цільової аудиторії. Це найважливіший пункт у справі проведення будь-якої презентації.

4. Бюджет. Важлива частина підготовки, кожній своїй PR-пропозиції краще розписати бюджет раніше.

5. Додаткові матеріали. Це етап, коли закупаються всі необхідні матеріали і підбираються персонал чи помічники.

6. Запрошення цільової аудиторії. Правильне запрошення – це вже 50%, що до Вас прийдуть.

7. Проведення презентації. Проведення презентації – найважливіший, найскладніший і найвідповідальніший період, тому що, що було до – це всього лише підготовка.

8. Аналіз результатів. Аналіз якраз і полягає у визначенні, що можна зробити, щоб виправити ситуацію і уникнути повторення в майбутньому.

5 найважливіших моментів і багато «ЯК» у справі, а також відволікання аудиторії від смартфонів.

1. План – найважливіше у справі. Якщо план багатообіцяючий, то він працює як інструмент утримання уваги.

2. Хороший початок – дорогого вартує! Кращий спосіб почати виступ – коротенька історія із власного життя.

3. Близькість контакту залежить від нас! Оратор завжди повинен бути у домінуючій ролі.

4. Ідея – найважливіше у справі натхнення. У плані презентацій, важливо для себе визначити, що Ви хочете донести аудиторії.

5. Професіоналізм на чолі кута! Не пробуйте презентувати те, у чому ви погано розбираєтесь або не розбираєтесь взагалі.

При будь-якій презентації, при будь-якому вашому виступі, при увазі на вас навіть однієї людини важливо не ЩО, а ЯК.

- Як ви виглядаєте.
- Як ви виходите до аудиторії.
- Як ви вітаєте аудиторію.
- Як ви рухаєтесь.
- Як ви зацікавлюєте аудиторію.
- Як ви затримуєте зацікавленість аудиторії.
- Як ви розмовляєте під час презентації.
- Як ви закінчуєте свою презентацію.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

5 правил управління комунікаціями з цільовою аудиторією

Головне правило завоювання і управління цільовою аудиторією – це професіоналізм.

1. Визначтеся з портретом цільової аудиторії.
2. Дізнайтеся потреби своєї цільової аудиторії.
3. Запропонуйте цільовій аудиторії можливість задоволення її потреб. Клієнтоорієнтованість – ні що інше, як ваша можливість задовольняти потреби цільової аудиторії.

4. Вмикаємо харизму і подобаємось на повну силу.

5. Головне – дотримуватись міри в усьому.

Зв'язко зв'язуючі зв'язки або 8 правил нетворкінга.

Нетворкінг - це позначене англійським словом споконвічне поняття налагодження зв'язків, підкріплених відповідною базою даних.

Правила *нетворкінгу*:

1. Ви завжди повинні бути готові до знайомств. Візитівка - найпрактичніший і найпереконливіший контакт для знайомства.

2. При знайомстві потрібно запам'ятатись.

3. З'єднувати партнерів і друзів між собою до взаємної вигоди, правильно і цікаво представляючи їх один одному.

4. Важливість всіх контактів чи знайомств.

5. Випадкових зустрічей не буває. Кожна людина трапляючись нам на шляху, може бути нам корисна, або ви їй.

6. Потрібно використовувати і поширювати тільки позитивну інформацію.

7. Виявляйте щирий інтерес до співрозмовника. Адже тільки з такими людьми ми воліємо спілкуватися.

Нетворкінг допомагає нам зав'язувати зв'язки із всіма цільовими аудиторіями, які звісно, все важливі і потрібні, але найважливіша цільова аудиторія для життя і процвітання бізнесу – це клієнти.

Хочу зауважити і додати ще один важливий інструмент для спілкування – це компліменти.

Комплімент – вражаючий інструмент налагодження, підтримки і посилення контакту, і що найголовніше це дуже зручний і нескладний спосіб дати відчутти людині важливість у вашому житті.

8 найпоширеніших помилок в спілкуванні

«Якщо Ви не навчаєтесь на своїх помилках, немає сенсу їх робити» - Пітер Лоуренс.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

1. Між іншим. Людина розучується концентруватися і спілкується все більше якось «між іншим».

2. Я! Я! Я! Іноді людина не може сконцентруватися на співрозмовнику, тому що вона вже має єдиний центр уваги – він сам.

3. Говорильня балакучого говоруна. Важливе завдання – перестати говорити і почати слухати.

4. Нерозуміння. Дуже важливо завжди і в усьому переконуватися, що ви зрозуміли один одного правильно.

5. Невміння невербалити. Ми надаємо словам дуже велике значення, забуваючи, що інформація, яку ми досимо складається з трьох частин: вербально 7%, невербально 55%, паравербально 38%.

6. Сама придумала – сама повірила.

7. План по валу – вал по плану. Відсутність у нас хоча б приблизного плану зустрічі.

8. Негативне налаштування. Все, що ви робите, потрібно робити з позитивним настроєм.

Нам всім дуже повезло – у нас є інтернет. У той же час нам і не повезло – бо він у нас є. Потрібно активно займатися просуванням себе онлайн. Тому що ми живемо в такий час, що без комунікацій в інтернеті не те вижити – існувати практично не можливо. Важливо завжди пам'ятати, що тільки від нас залежить, наскільки і як інтернет нам може допомогти у просуванні нас самих, чи бізнесу, і наскільки неправильні дії можуть нам нашкодити.

Список використаних джерел

1. Есауленко В. Жіночі секрети в PR-технологіях: вид.2, доповнене. – К. : Саммит-Книга, 2019. 168 с.

РЕГУЛЯТИВНІ ЗАХОДИ ПРИ ЕКСПОРТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ЄС У РАМКАХ ПВЗВТ

Протягом останніх років українські аграрії суттєво збільшили експорт продукції до ЄС. Цьому сприяло підписання асоціації з ЄС та впровадження в подальшому зони вільної торгівлі з ЄС. Внаслідок цього Європейський союз значно спростив доступ українській аграрній продукції до свого ринку. Разом з тим, було запроваджено квотні обмеження, які лімітують безмитний експорт аграрної продукції (табл. 1).

Квотний механізм не обмежив максимальну величину експорту аграрної продукції на європейський ринок. Обсяг експорту понад запроваджені квоти передбачає сплату усіх митних платежів та податків згідно чинного європейського законодавства.

Таблиця 1. Обсяги тарифних квот у 2019-2021 роках в рамках ПВЗВТ

Назва	Домовлені в рамках ПВЗВТ, тонн	Загальний обсяг на 2019 рік, тонн	Загальний обсяг на 2020 рік, тонн	Загальний обсяг на 2021 рік, тонн
М'ясо птиці та напівфабрикати з м'яса птиці	16000-20000	18400	65033	70000
Пшениця м'яка, пшеничне борошно та гранули	950000-1000000	980000	990000	1000000
Ячмінь, ячмінне борошно та гранули	250000-350000	310000	330000	350000
Кукурудза, кукурудзяне борошно та гранули	400000-650000	550 000	600 000	650 000
Вершкове масло та молочні пасти	1500 - 3000	2 400	2 700	3 000
Мед	5000-6000	5600	5800	6000
Цукор	20 070	20 070	20 070	20 070
Ячмінна крупа та борошно	6300-7800	7 200	7 500	7 800
Оброблені томати	10 000	10 000	10 000	10 000

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

Виноградний та яблучний соки	10000-20000	16 000	18 000	20 000
Солод та пшенична клейковина	7000	7000	7000	7000
Крохмаль	10000	10000	10000	10000
Овес	4000	4 000	4 000	4 000
Яйця та альбуміни (основна)	1500-3000	2 400	2 700	3 000
Сухе молоко	1500-5000	3 600	4 300	5 000
Часник	500	500	500	500
Висівки, відходи та залишки	16000-21000	20000	21000	22000
Оброблена продукція із зернових	2000	2000	2000	2000
Оброблена продукція з цукру	2000-3000	2600	2800	3000
Оброблений крохмаль	1000-2000	1600	1800	2000
Молоко, вершки, згущене молоко та йогурти	8000-10000	9200	9600	10000
Оброблена продукція з молочних вершків	300-500	420	460	500
Харчові продукти	2000	2000	2000	2000
Гриби (основна)	500	500	500	500
Цукрові сиропи	2000	2000	2000	2000
Продукція з обробленого молока	2000	2000	2000	2000
Оброблена продукція з масла	250	250	250	250
Сигари та цигарки	2500	2500	2500	2500
Продукти переробки солоду та крохмалю	2000	2000	2000	2000
М'ясо баранини	1500-2250	1950	2100	2250
Яловичина	12000	12000	12000	12000
Свинина (основна)	20000	20000	20000	20000

Загалом для аграріїв було погоджено квоти за 40 найменуваннями, з яких в середньому Україна використовує 31 квоту. Квоти експортери вичерпують протягом року по різному. Наприклад, тарифна квота на мед закривається протягом перших трьох-чотирьох днів відповідного календарного року, хоча

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

загальний експорт меду до ЄС щороку перевищує квотні обмеження у понад 10 разів.

Узгоджені між відповідними владними органами квоти та подальші зміни до квотного режиму підлягають ратифікації Європарламентом та Верховною радою України.

У 2022 р. після повномасштабного вторгнення ЄС скасував будь які обмеження для українських експортерів, що вказує на добру волю та підтримку Європою незалежної Української держави.

Пісоцька А.В.

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

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ЗДОРОВ'Я В КОЛЕКТИВІ

Сучасні цифрові технології активно використовуються менеджментом для удосконалення різних організаційних, соціально-економічних, виробничих та ін. процесів. Це дозволяє компаніям підвищувати ефективність та продуктивність працівників. Одночасно стрімкі зміни зовнішнього середовища, процеси глобалізації, високі темпи впровадження цифрових технологій та необхідність їх швидкого опанування та адаптації до змін призводять до стресів, втоми, вигорання та надмірної напруженості в роботі персоналу.

Однак, цифрові технології можливо використовувати так би мовити й у зворотному напрямку для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та здоров'я у колективі, підвищення рівня задоволення від роботи та формування лояльності колективу до компанії, для проведення онлайн-тренінгів, підвищення комунікації між працівниками, онлайн-конкурсів та програм нагородження, підтримування соціальних контактів та підвищення рівня задоволення працівників від роботи.

Основним способом використання цифрових технологій для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

здоров'я в колективі, забезпечення його професійної підтримки є впровадження різноманітного програмного забезпечення.

Зокрема, в умовах поширення дистанційної зайнятості сучасні організації використовують цифрові системи для моніторингу робочого часу працівників. Це дозволяє керівництву контролювати кількість годин, які працівники проводять на роботі, щоб переконатися, з одного боку, що вони не перенапружені, а з іншого, – що виконують трудові функції згідно встановлених регламентів використання робочого часу.

Нині дуже поширеним є використання цифрових технологій для підтримки ефективного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом через цифрові системи проведення онлайн-опитувань, щоб дізнатися реальні погляди працівників на різні питання. Це дозволяє керівництву зрозуміти, які проблеми виникають в колективі та як їх долати.

До сучасних інструментів цифрових технологій для підтримки соціально-психологічного клімату та здоров'я у колективі можна також віднести:

- інтерактивні веб-сайти для покращення залучення до роботи в команді;

- онлайн-платформи, де члени команди та менеджери можуть проводити постійні обговорення з питань командного здоров'я та організувати події, щоб підтримувати здоровий психологічний клімат;

- чат-групи та засоби миттєвого обміну повідомленнями для вирішення проблем та залучення їх учасників до діалогу;

- цифрові додатки для підтримки самопочуття та заохочення розуміння психологічних проблем, а також взаємопов'язаних інструментів, які допомагають людям відчувати себе більш задоволеними та добре вписатися у групу;

- аналітичні цифрові інструменти, щоб вимірювати ефективність команди та відгуки його членів, щоб покращити соціальний клімат;

- системи керування знаннями для підтримки зручної атмосфери спілкування в команді;

- курси для керівників та команд, які базуються на даних та цифрових технологіях;

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- інтернет-соціальні мережі та інші ресурси, щоб підтримувати один одного в спільних завданнях, покращувати співпрацю та підвищувати продуктивність в команді;

- мобільні додатки / системи моніторингу для відстеження стану здоров'я та самопочуття членів команди та порад щодо психосоматичної допомоги;

- алгоритми штучного інтелекту для підтримки здоров'я колективу та поліпшення настрою у членів команди;

- ігрові додатки для підтримки психологічного клімату в команді.

Отже, використання цих та нових інструментів цифрових технологій, які постійно з'являються, для підтримки соціально-психологічного клімату та здоров'я в колективі може допомогти підприємству підвищувати ефективність та продуктивність своїх працівників, а також рівень лояльності працівників та їх задоволення від роботи.

Порва Я.І.

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

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування для суб'єктів господарювання визначальним є підтримання конкурентного статусу і посилення конкурентоспроможності на ринку. Важливим інструментом для покращення ефективності й результативності підприємств був і залишається людський ресурс. Одним з обмежувальних чинників є недооцінення (неповне використання) творчого потенціалу й інтелектуальних ресурсів людей, які працюють в організації. Проблема підвищення рівня продуктивності праці, а отже й ефективної діяльності підприємства зумовлює формування дієвої системи управління стимулюванням персоналу. Тому, необхідність пошуку доцільних підходів до управління стимулюванням персоналу набуває особливого значення.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Метою авторського дослідження є систематизація науково-методичних підходів до управління стимулюванням персоналу з орієнтацією на рівень ефективності працівників. В роботі використано: (1) матеріали, що зібрано в процесі виконання науково-дослідної роботи з окресленої проблематики; (2) методи наукового інформаційного пошуку і когнітивний метод; критичного аналізу; структурно-логічного аналізу і групування.

За результатами виконання методу наукового інформаційного пошуку і когнітивного методу виокремлено ключові елементи:

– управління – «... елемент, складова виробничих, підприємницьких та інших відносин, що ставлять своїм завданням координувати, погоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання» [1, с. 599];

– стимулювання – «... економічне спонукання, використання матеріальних стимулів ... в інтересах осіб, які застосовують стимулювання ...» [1, с. 557];

– управління стимулюванням в авторській інтерпретації розглядається як складовий елемент управління бізнес-організацією, завданням якого є координування, погодження та економічне спонукання діяльності персоналу з фокусуванням на покращення особистісних результатів роботи й результатів функціонування бізнес-організації.

В подальшому, використання критичного й структурно-логічного аналізу та методу групування дозволило встановити:

– наявність матеріального і нематеріального стимулювання, причому у вітчизняній практиці матеріальне стимулювання є домінуючим [2, с. 171];

– першочерговим чинником матеріального стимулювання є заробітна плата, мінімальний рівень якої гарантується державою. Водночас, заробітна плата є головним джерелом фінансової захищеності кожного працівника, що підтверджує важливість матеріальної винагороди за результати праці в ході виконання функціональних обов'язків щодо економічного стану і соціального статусу особистості [3, с. 346];

– доцільність врахування за коректним алгоритмом персонального досягнення і внеску в колективні досягнення

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

результату при встановленні додаткового матеріального заохочення за двома складовими: (1) премія за досягнення; (2) участь у капіталі [3, с 352-354];

– фокусування нематеріального стимулювання на соціально-психологічну обумовленість мотиваційних стимулів до успіху працівників у виконанні поставлених виробничих завдань і функціональних обов'язків [3, с 346];

– наявність переліку найефективніших методів нематеріального стимулювання [4, с. 61]: оплачувані відгули, додаткові дні відпустки; забезпечення працівникам гнучкого графіку роботи; надання квитків на культурні заходи, туристичних путівок; організація корпоративних заходів; навчання працівників; персональна публічна похвала; забезпечення комфортних умов праці; звернення до працівників за порадою; можливість постійного підвищення кваліфікації; організація курсів і квестів серед усіх працівників; залучення співробітників до прийняття рішень; інформування колективу про досягнення працівників; проведення мотивуючих нарад; складання плану кар'єрного росту працівників; заохочувальні відрядження; організація харчування працівників.

Як наслідок, збільшення результативності праці, оперативне досягнення цілей підприємства, зменшення рівня плинності кадрів.

Отже, за результатами виконаного авторського дослідження, (1) обґрунтовано доцільність застосування матеріального і нематеріального підходів в управлінні стимулюванням персоналу для досягнення кращих особистісних і командних результатів; (2) доречним є комбінаторне / інтегроване використання декількох варіантів з фокусуванням на пріоритети розвитку бізнес-організації.

Подальший науковий пошук спрямовано на систематизацію й упорядкування матеріальних і нематеріальних стимулів / антистимулів з орієнтацією на покращення результативності.

Список використаних джерел

1. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.
2. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 166-172.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення: 05.03.2023).

3. Колос І.В. Новелізація векторів формування системи стимулювання персоналу на засадах ощадливості. *Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс]* : монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 345-356.

4. Почтовюк А.Б., Заїка К.О. Аналіз соціально-психологічних аспектів мотивації персоналу металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. Вип. 39. С. 60-64. URL:<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/670/660> (дата звернення: 05.03.2023).

Портухай К.

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

Львівський національний університет природокористування

ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИКИ ПРИ ЕКСПОРТІ УКРАЇНОЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України суттєво ускладнило процес експорту аграрної продукції. Значних руйнувань зазнала транспортна та складська інфраструктура, були порушені логістичні потоки.

Унаслідок агресії Україна втратила щонайменше 15% елеваторів загальним обсягом 9,3 млн тонн. Місткість знищених і пошкоджених зерносовищ уздовж лінії фронту сягає 3,1 млн тонн. На додачу до них елеватори місткістю ще 6,2 млн тонн на час проведення дослідження перебували на окупованих територіях (їх у фінальному рейтингу не враховували). [1]

Найбільш ефективним видом транспорту для експорту аграрної продукції є морський транспорт. З початком повномасштабного вторгнення РФ Україна втратила можливість повноцінного використання більшості морських портів. Загальний товарообіг морських портів України протягом 2022 року скоротився в три рази. Разом з цим, у 2022 р. ефективно функціонували морські

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

порти Дунайського регіону (Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ), які дозволяють поєднати роботу морського, річкового, автомобільного та залізничного транспорту. Дані порти є важливою ланкою, яка сполучає Україну з країнами Європи. Протягом 2022 р. Ренійський морський порт збільшив вантажопереробку вантажів порівняно з 2021 роком у 6,5 разів, Ізмаїльський морський порт – у понад 2 рази, а Усть Дунайський морський порт – у 12 разів.

Основні морські порти чорноморського регіону запрацювали в рамках реалізації «зернового коридору» починаючи з 01 серпня 2022 р. та допомогли експортувати аграрної продукції у 2022 р. на суму понад 22 млрд. дол. США.

Диференціюючи логістичні потоки після 24 лютого 2022 р. експорт аграрної продукції було переорієнтовано, в основному, на використання автомобільного та залізничного транспорту.

Експорт зернових автомобільним транспортом створив суттєве додаткове навантаження на митні переходи з країнами партнерами, які і так були перевантажені потоком біженців з України, значними обсягами гуманітарної допомоги з країн Європи та військової допомоги від світового співтовариства, логістичні хаби якої розміщувались у прикордонних з Україною країнах, наприклад, у Республіці Польща.

Залізничний транспорт виявився більш ефективним порівняно з автомобільним, але не позбавленим суттєвих недоліків. Ширина залізничної колії в Україні та у Європі відрізняється, що зумовлює необхідність перевантажувати українське зерно у європейські зерновози у спеціально облаштованих для цього терміналах. Але європейська залізнична інфраструктура виявилась не готовою до таких обсягів перевезення українського зерна через недостатню кількість вагонів-зерновозів та локомотивів біля українського кордону.

Вітчизняні експортери за підтримки Уряду повинні готуватись до непростого 2023/2024 М/Р. Необхідно напрацювати ефективні логістичні потоки, в тому числі такі, які враховують песимістичний сценарій розвитку подій – обмеження або закриття «зернового коридору».

Список використаних джерел

1. Рейтинг знищених і пошкоджених елеваторів України: постраждали від 15 до 50% наявних потужностей веб-сайт. URL:

Приймак М.О
Науковий керівник: к.е.н., доц. Компанець К.А
Державний торговельно-економічний університет

СУЧАСНА МОДЕЛЬ ЕКОЛОГІЧНОГО СТАНУ УКРАЇНИ

Екологія – це важлива складова нашого життя. Без екології не існувало б навколишнього середовища, людей. На даний момент часу наша природа дуже страждає. Рівень екології дуже знизився. Грунт, вода, повітря, рослини та навіть тварини зазнали вагомих страждань і змін.

Багато років погляди на екологію і існування тварин були різними. Деякі не звертали уваги і могли викидати сміття у воду, залишати його в лісі, розпалювати багаття в лісі і залишаючи його піти, знущатися над тваринами і не розуміти всієї цінності. Деякі прибирали забруднені території, прибирали на березі озер, річок, створювали притулки для тварин, певні волонтерські зони і просто намагалися викидати сміття в спеціальні контейнери, які призначені для нього.

Наприклад, зараз ґрунти потерпають від пошкоджень, ерозії. Вони втрачають свою родючість і міцність. Овочі та рослини, яким потрібні умови для росту і дозрівання, не можуть вчасно, а деколи взагалі дозріти і пустити паростки. Це дуже трагічно через те, що немає продуктів для їжі, як для людей і так само для тварин. На відновлення ґрунту потрібно багато зусиль і багато праці. Аналогічна ситуація з водою, лісом і повітрям. Води дуже забруднені, у них багато токсичних речовин, це також впливає на морських жителів. Багато риб, китів, морських черепах і інших видів помирають від цього. Вода втрачає свою красу, прозорість і свіжість. Ліс потерпає від постійних, жорстоких пожеж. Всі корисні ресурси, які є у лісі втрачаються. Всі продукти, якими живляться тварини спалюються, грибів, корисних для людей і ягід стає менше. Це також не може не відобразитися і на повітрі. Повітря завжди страждало від токсичних речовин, радіації, різних

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

хімічних речовин, викидів речовин з транспорту або промисловості. Зараз повітря продовжує страждати від цих факторів, але в більшому розмірі. Через пожежі, які відбуваються не тільки в лісі, а й на заводах, будинках, інфраструктурах різного призначення повітря втратило багато якостей.

Що стосується тварин, то для них настав складний період. Дикі, свійські і морські тварини втрачають свої домівки, гинуть в жорстоких умовах. Через те, що забруднюються води і горять ліси, у диких тварин менше шансів знайти собі їжу в таких умовах. Зараз багато волонтерів допомагають тваринам, які потребують допомоги. Волонтери знаходять домівки для тварин, там лікують їх та годують. Якщо тваринка залишилася зовсім одна їй шукають господарів і новий дім. Це дуже важливий внесок для навколишнього світу, це покращує стан живих істот і дає надію на те, що природа відновить всі свої втрачені ресурси. Як казав Марк Цицерон: «Немає нічого більш винахідливого, ніж природа»[1].

Висновок. Екологія – це не просто поняття, це важлива частина життя всього живого на Землі. Вона є домом для кожної тварини, рослини і неживої природи. Екологію потрібно берегти, тримати в чистоті і відповідально ставитися до неї. Також потрібно не забувати про тварин, які щодня потребують нашої допомоги. Зберігаючи і турбуючись про екологію, життя тварин стане кращим.

Список використаних джерел

1. Сайт, із цитатою Марка Цицерона. URL: <http://tetianarusnak.blogspot.com/p/blog-page-11.html>

Рибка С.С., Щерба І.В.

Науковий керівник: асист. Лизак М.П.

Львівський національний університет природокористування

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підвищення ефективності управління фінансово-економічними ресурсами є значним незадіяним резервом удосконалення цільового механізму формування результатів діяльності

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

сільськогосподарських підприємств. Удосконалення фінансово-економічного менеджменту сільськогосподарських підприємств потребує формування адекватного інформаційного базису прийняття управлінських рішень у цільовому сегменті. Інструментарієм забезпечення такого базису є забезпечення проведення комплексної діагностики фінансово-економічної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Цільова діагностика повинна передбачати реалізацію інструментів та засобів організації моніторингу ключових індикаторів фінансово-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств, ідентифікації їх коливань і відхилень від встановлених науково-обґрунтованих граничних значень, автоматизації процесу збору та опрацювання вхідних інформаційних даних, прогнозування розвитку стратегічних фінансово-економічних індикаторів на перспективу. З цією метою, важливим аспектом є налагодження підсистеми ведення внутрішньої фінансово-економічної звітності сільськогосподарських підприємств, що на відміну від традиційних офіційно затверджених стандартів (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №3 «Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)»), передбачає також й формування періодичних статистичних звітів фінансово-економічних показників господарювання, отримання яких потребує проведення спеціальних розрахунково-аналітичних процедур й наявності професійних компетенцій в управлінського персоналу щодо аналізу цих даних, а також прийняття відповідних управлінських рішень в контексті мінімізації фінансово-економічних ризиків і загроз. Доцільно відмітити, що моніторинг результатів фінансово-економічної діяльності варто здійснювати, як на загальному рівні сільськогосподарського підприємства, так і в розрізі його структурно-виробничих підрозділів. Це дозволить не лише диверсифікувати підходи до оцінювання результатів фінансово-економічної діяльності сільськогосподарського підприємства, але й провести сегментарний аналіз ефективності його функціонування, підвищити конкуренцію за кінцеві результати господарювання між структурними підрозділами, виявити ірраціональні елементи організаційної структури підприємства, ідентифікувати збиткові виробництва та обґрунтувати пріоритетні напрями усунення

слабких сторін у господарській діяльності.

Стратегічно важливим аспектом є реалізація заходів щодо підвищення ефективності управління фінансово-економічними ресурсами сільськогосподарського підприємства, першочерговими з яких повинні стати такі:

– забезпечення оптимізації структури капіталу сільськогосподарських підприємств через збалансування співвідношення власних і позикових фінансових ресурсів на засадах підвищення рівня прибутковості та рентабельності основних галузей виробництва, диверсифікації джерел залучення додаткових фінансових ресурсів (активізація кооперації, розвиток співпраці з кредитними інституціями, участь у міжнародних грантових програмах), нарощування масштабів відтворення власного капіталу підприємств, корегування структури власного та обігового капіталу у відповідності до цільових прогнозних показників забезпечення фінансово-економічної стійкості сільськогосподарських підприємств;

– реструктуризація підходів до управління кредиторської та дебіторської заборгованостей сільськогосподарських підприємств, шляхом оптимізації співвідношення їх структури в балансі, пришвидшення строків оборотності цих видів заборгованостей, мінімізації ризиків виникнення прострочених виплат із погашення кредиторської заборгованості, налагодження ефективної співпраці з контрагентами в частині своєчасного погашення платежів на засадах чіткого дотримання укладених договірних умов контрактів, зменшення практики реалізації сільськогосподарської продукції з відстрочкою виплати, впровадження мотиваційної системи бонусних нарахувань для працівників збутового відділу підприємства в частині дострокового погашення дебіторської заборгованості за поставлену продукцію, надані роботи та послуги;

– впровадження практики створення резервних страхових фондів сільськогосподарських підприємств для забезпечення безперебійного процесу розвитку господарської діяльності на засадах вивільнення незадіяних фінансових ресурсів, пошуку зовнішніх джерел залучення капіталу, страхування ризиків виробничо-господарської діяльності та резервування частини отриманого прибутку в контексті забезпечення фінансово-

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

економічної стійкості сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища.

Рубель К. О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кравчук О. І.
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТЕНДЕНЦІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В HR-ПРАКТИКАХ

У сучасному світі цифровізація є невід'ємною частиною розвитку бізнесу. У зв'язку з війною та глобальним переходом на віддалену роботу використання цифрових технологій в українських компаніях набуло надзвичайної актуальності. HR-менеджери змушені були швидко зреагувати на зміни в бізнес-середовищі та адаптуватись до них. Дійсно, напочатку компаніям було складно автоматизувати деякі бізнес-процеси, однак зараз це вже звична реальність. Розвиток ринку цифрових HR-технологій можна дослідити на аналітичних та практичних платформах G2[1], Deloitte[2], EY[4], EBA[3], Forbes[5], Hurma[7], PeopleForce[8], Harro Monday[6]. Результати їх досліджень свідчать про популярність таких цифрових технологій: чат-боти, соціальні мережі, HRM-системи, Big Data, віртуальна реальність, гейміфікація.

Комунікаційні боти або чат-боти мають широке використання серед українських компаній. Їх застосовують для автоматизації багатьох HR-процесів, а саме: рекрутингу, адаптації, навчання й управління корпоративною культурою. Чат-боти можуть задавати перші запитання кандидатам, відправляти інформацію про роботу та умови праці. Також можуть бути використані для підготовки навчальних матеріалів та отримання зворотного зв'язку щодо процесу навчання та розвитку. Ще чат-боти дозволяють швидко надавати співробітникам допомогу в різних питаннях, оскільки вони працюють цілодобово. Для HR-спеціалістів будуть корисними такі чат-боти: AI Partner від Hurma (організація комунікації з персоналом за всіма процесами управління персоналом), Skillage

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Bot (пошук необхідних кандидатів), Gmail Bot (отримання повідомлень не виходячи з додатку Telegram), Демон Кирило (організація робочого простору вдома, надання рекомендацій щодо покращення фізичного і психічного здоров'я працівнику), Plog (знайомство зі своїми колегами у формі гри, допомагає адаптації нових співробітників), BirthdayBot (нагадування про день народження співробітника), Bot List Bot (надсилає список ботів за інтересами) та інші.

Соціальні мережі на практиці менеджменту персоналу використовують для реалізації деяких HR-завдань (добір персоналу, організація співбесіди, адаптація персоналу тощо). За їх допомогою можна розмішувати вакансії, шукати персонал та оцінювати кандидатів. Перегляд особистої сторінки може надати базову інформацію про потенційного працівника, спираючись на яку рекрутер може визначити чи підходить цей кандидат компанії. Аналіз платформ LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, YouTube підтверджує їх популярність серед українських менеджерів з персоналу для виконання окремих HR-завдань.

HRM-системи здатні об'єднувати та автоматизувати різні бізнес-процеси менеджменту персоналу. Вони дозволяють управляти більшістю HR-процесів, а саме: добір та онбординг персоналу, кадровий облік, управління трудовою кар'єрою, менеджмент робочого часу і продуктивності, оцінювання персоналу, тощо. Застосування HRM-систем звільнює час менеджера, тим самим, надаючи свободу для виконання стратегічних завдань. За результатами дослідження аналітичної платформи G2[1] найкращими програмними забезпеченнями для HR-менеджерів є Paylocity, Rippling, Paycom, BambooHR, Isolved тощо. Аналіз українських платформ PeopleForce, Hurma, CleverStaff свідчить про широке використання серед рекрутерів.

Аналіз великих масивів інформації, або big data дозволяє HR-менеджерам покращити не лише власну роботу, а й загальну ефективність роботи своїх компаній. Аналіз даних про працівників може включати збір та аналіз даних про резюме, інтерв'ю, професійні досягнення, результати оцінювання, тривалість роботи в компанії тощо. Проаналізувавши ці дані, менеджер може зрозуміти, які компетентності працівника можна використати для підвищення результативності роботи. За допомогою аналізу даних можна виявити тенденції плинності персоналу, розробити

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

стратегію залучення нових працівників та збереження поточних. Крім того, використання Big Data буде корисним під час розробки програми навчання та розвитку, адже на основі зібраних даних можна визначити ті фактори, які впливають на продуктивність працівників.

Віртуальну реальність (VR) можна застосовувати для створення більш захоплюючого навчального досвіду. Завдяки VR нові працівники швидше освоюють навички, а вже працюючі ознайомлюються з новими продуктами та підвищують кваліфікацію. Використання віртуальної реальності може підвищити ефективність адаптації, навчання та розвитку, знизити плинність персоналу та зменшити час і витрати на виконання цих процесів.

Гейміфікація HR-процесів – цікавий спосіб нематеріальної мотивації працівників, який допомагає урізноманітнити робочий процес, згуртувати колектив, підвищити їх мотивацію та залученість. Елементи гри можна впровадити у найманні, адаптації, навчанні та розвитку працівників. Існує безліч методів застосування гейміфікації для співробітників компанії: отримання винагород за досягнення, бонусні програми, змагання, проходження квестів та інші. Крім того, ігрові елементи можна використовувати і для HR-менеджерів. Український розробник ПЗ для рекрутингу CleverStaff[9], у 2022 році презентував систему гейміфікації для процесу добору персоналу. Виконання рутинних завдань, таких як створення вакансій, перегляд резюме, організація співбесід може демотивувати рекрутера. А впровадження гейміфікації зробить його працю більш цікавою. Крім того, рекрутер отримує нагороди та відзнаки за будь-які досягнення в системі. Поєднання автоматизації та гейміфікації значно зекономить робочий час HR-фахівця та підвищить його оперативність.

Як бачимо, сучасні організації застосовують різноманітні новітні технології. Їх впровадження у менеджменті персоналу має позитивний вплив на діяльність компанії в цілому. Застосування таких технологій, як чат-боти, HRM-системи, віртуальна реальність, гейміфікація, Big Data та інші, дозволяють автоматизувати та спростити багато процесів, покращити комунікацію між співробітниками, зменшити витрати на

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
управління та збільшити продуктивність роботи. Отже, в сучасних умовах це є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Список використаних джерел

1. Best HR Products for 2023. G2: website. URL: <https://www.g2.com/best-software-companies/top-hr#list> (дата звернення 01.03.2023)
2. Deloitte: website. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights.html> (дата звернення 01.03.2023)
3. EBA: website. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення 01.03.2023)
4. EY: website. URL: https://www.ey.com/en_gl (дата звернення 01.03.2023)
5. Forbes: website. URL: <https://www.forbes.com/?sh=106c4ca52254> (дата звернення 01.03.2023)
6. Happy Monday: website. URL: https://happy monday.ua/category/happy_hr (дата звернення 01.03.2023)
7. Hurma: website. URL: <https://hurma.work/blog/category/hr-ua/> (дата звернення 01.03.2023)
8. PeopleForce: website. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog> (дата звернення 01.03.2023)
9. Гейміфікація в CleverStaff: геймченджер у світі рекрутингу 2022: веб-сайт. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/gejmifikacziya-v-cleverstaff-gejmchendzher-u-sviti-rekrutyngu-2022/> (дата звернення 01.03.2023)

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ЯК СКЛADOVA УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Маркетингова стратегія визначає основну цільову аудиторію споживачів, досліджує їх потенційні бажання та намагається кількісно виміряти прогнозовані обсяги продажу продукції підприємства. Внаслідок проведеного більш точного маркетингового дослідження підприємство може оцінити майбутні обсяги прибутків.

Внаслідок проведеного більш точного маркетингового дослідження підприємство може оцінити майбутні обсяги прибутків.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства визначається тим, що охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій [1].

Планування та реалізація стратегічного маркетингу здійснюється або власними внутрішніми ресурсами підприємства, або використовуються залучені у вигляді бізнес-проектів маркетингових компаній. Для ефективного процесу управління і впровадження маркетингової стратегії доцільно використовувати внутрішні ресурси, що забезпечить точність інформації, її своєчасність та глибше розуміння суті. У процесі планування маркетингу визначається проблемне питання, його опис, дослідження ситуації в зовнішньому середовищі та прогнозування можливих факторів впливу [2].

Розробка стратегії маркетингу розпочинається з аналізу та прогнозу зовнішнього середовища підприємства та оцінка його внутрішніх можливостей. На основі проведеного аналізу обґрунтовується зовнішній та внутрішній потенціал успіху підприємства. Внутрішній потенціал успіху може визначатись як сила і слабкість підприємства. Зовнішній потенціал визначається можливостями та ризиками, які містить в собі конкурентне

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

середовище підприємства. Для виявлення факторів успіху використовують різні аналітичні методи, які дозволяють визначити реальні позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Роль стратегічного маркетингу полягає не тільки при найдинамічнішій зміні зовнішнього маркетингового середовища зрозуміти характер і причини цих змін, виявити тенденції їх розвитку, здійснити моделювання розвитку різних ринкових ситуацій з метою вибору перспективних цілей розвитку підприємства і визначення ефективних стратегій їх досягнення, а й враховувати зміни внутрішнього середовища підприємства, вміти ними управляти через знання свого найпершого споживача – працівника підприємства [3].

Таким чином, стратегічний маркетинг - це перш за все аналіз прогнозованих потреб фізичних осіб і організацій. З точки зору маркетингу покупець не стільки має потребу в товарі, скільки бажає вирішення проблеми і потреб, яку може забезпечити товар.

Практика підтверджує правильність тези про те, що стратегічний підхід до маркетингу сьогодні необхідний для швидкої адаптації підприємства в умовах насичених ринків, що пред'являють попит на високо диференційовані товари, та посилення нецінової конкуренції, формує відповідні попит і товарна пропозиція на ринках. Цінність стратегічного маркетингу для підприємства полягає в тому, що він акцентує увагу на ключових, довготривалих факторах його успіху, концентруючи зусилля на виробленні найбільш важливих для нього довгострокових орієнтирів, пов'язаних, перш за все, з прийняттям стратегічних рішень [4].

Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб націлити фірму на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для зростання і рентабельності.

Звідси випливає висновок, що стратегічний маркетинг в структурі фірми відіграє значну роль, так як вказує фірмі на такі можливості, які забезпечують потенціал для її зростання і рентабельності. Як всяке стратегічний напрямком, стратегічний маркетинг має середньострокові і довгострокові плани. І в першу чергу він здійснює аналіз прогнозованих потреб потенційних покупців.

Таким чином, основним завданням стратегічного

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

маркетингу і планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності і здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій та іншого.

Список використаних джерел

1. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Вплив сукупних витрат на обсяги національного виробництва. Економічний часопис – XXI. 2018. №172 (7-8). С. 44-50.
2. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. №1. С. 102-108.
3. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: «Кондор», 2009. 470 с.
4. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. №9. С. 125-131.

Скидан С.Л.

Науковий керівник: к.е.н, доц. Євдокімова М.О.,
Державний біотехнологічний університет

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

За останні роки використання хмарних технологій стає все більш популярним серед банківських установ, оскільки вони надають численні переваги порівняно з традиційною локальною ІТ-інфраструктурою. Згідно з даними McKinsey & Company використання хмарних технологій у банківському секторі вже становить 25% основної діяльності банків, і 40–90% банківського навантаження глобально могло б бути в публічній хмарі протягом 10 років. Finextra виявила, що фінансові установи Сінгапуру (42%) вже здійснюють платежі й іншу діяльність за допомогою хмарних технологій, слідуючи за США (33%) і Великобританією (30%) [1].

Закон України «Про хмарні послуги» визначає правові відносини, пов'язані із обробкою та захистом даних при

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

використанні технології хмарних обчислень, наданні хмарних послуг та особливостей їх використання у публічному секторі [2]. Відповідно до Закону, хмарна послуга – це послуга з надання хмарних ресурсів за допомогою технології хмарних обчислень, що передбачає можливість дистанційного доступу користувача до хмарної інфраструктури через електронні комунікаційні мережі.

Хмарні обчислення дозволяють банкам зберігати та обробляти дані, додатки та сервіси у спільному, віддаленому середовищі, що може призвести до збільшення масштабованості, покращення можливостей аналізу даних, підвищення гнучкості, посилення безпеки, а також скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру. Використовуючи хмарні технології, банківські установи можуть швидко розподіляти та перерозподіляти ресурси відповідно до змін клієнтського попиту або робочого навантаження, що призводить до більш ефективного використання ресурсів та економії коштів. Хмарні обчислення також дозволяють банкам швидше розробляти і впроваджувати нові продукти і послуги, оскільки вони можуть використовувати готові рішення та інфраструктуру, що надаються хмарними провайдерами. Це може допомогти банкам залишатися конкурентоспроможними на ринку, що швидко змінюється. Крім того, хмарні провайдери зазвичай пропонують розширені функції безпеки, такі як шифрування, управління ідентифікацією та доступом, а також постійний моніторинг.

Використання хмарних технологій може надати банківським установам численні переваги. По-перше, хмарні технології надають банкам більшу масштабованість та гнучкість. Хмарні обчислення дозволяють розподіляти та перерозподіляти ресурси на вимогу, що може допомогти банкам швидко та ефективно реагувати на зміни робочого навантаження або попиту клієнтів. По-друге, хмарні технології надають банкам кращі можливості для аналізу даних. Хмарні обчислення дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних, що може допомогти банкам отримати уявлення про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційні показники. Це може призвести до більш ефективного прийняття рішень та покращення бізнес-результатів. По-третє, хмарні технології надають банкам підвищену безпеку та стійкість. Ці функції можуть допомогти зменшити ризик витоку даних та інших інцидентів, пов'язаних з безпекою. Крім того, хмарні провайдери часто мають надійні засоби аварійного відновлення та забезпечення

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

безперервності бізнесу, що може допомогти банкам швидко відновлюватися після збоїв і підтримувати роботу [3].

Багато фінансових установ використовують хмарні технології для підтримки своїх операцій, покращення якості обслуговування клієнтів та зменшення витрат. Банки, які використовують хмарні технології: JPMorgan Chase – один з найбільших банків у світі, який є лідером у впровадженні хмарних технологій. Банк використовує Amazon Web Services (AWS) та Microsoft Azure для підтримки своїх операцій і переніс понад 70% своїх додатків у хмару. Capital One – американський банк, також використовує хмарні технології вже кілька років. Банк використовує AWS для підтримки своїх операцій і переніс понад 95% своїх додатків у хмару. Bank of America – банк використовує AWS і Azure, переніс понад 40% своїх додатків у хмару. Goldman Sachs – це міжнародна інвестиційно-банківська та фінансова компанія, використовує AWS та Azure і перенесла понад 90% своїх додатків у хмару. HSBC – британський банк використовує AWS і переніс понад 100 своїх додатків у хмару. Deutsche Bank – німецький банк, використовує AWS і переніс понад 30% своїх додатків у хмару.

Ефективність хмарних технологій відзначена у практиці діяльності однієї з найбільших банківських установ України – «ПриватБанк». Під час загроз функціонування банківської системи, банк скористався для захисту даних своїх клієнтів та безперебійної роботи банківської структури технологією cloud first та перевів усі свої сервери з фізичного центру зберігання даних у «хмару», що дозволило зменшити залежність від комп'ютерного обладнання в тих регіонах України, де воно знищене під час війни. Варто зазначити, що Національний Банк України дозволив банкам зберігати і обробляти дані «у хмарі» з 8 березня 2022 року. Як результат, усі основні застосунки даного банку було успішно перенесено у хмарне сховище, при цьому було забезпечено доступ клієнтів до отримання фінансових послуг у будь-який момент. Усього «ПриватБанк» переніс у хмарне середовище 3500 серверів, завантаживши понад 4 петабайти клієнтських даних і транзакцій, а також понад 270 застосунків. Це є наймасштабнішим проектом у даній сфері, над яким працювало понад 470 IT-фахівців і підрядників [4].

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Оскільки переваги хмарних технологій стають все більш очевидними, цілком ймовірно, що все більше банків почнуть впроваджувати хмарні технології для підтримки своїх операцій. Впровадження хмарних технологій у банківській сфері може призвести до значного підвищення ефективності, зниження витрат, надання інноваційних послуг, посилення безпеки та масштабованості. Це може допомогти банкам залишатися конкурентоспроможними, задовольняти потреби клієнтів та покращувати свої фінансові результати.

Список використаних джерел

1. Swiss Finance Council. Getting Ready for the 20s – Technology and the Future of the GlobalBanking. 2020. URL: https://www.swissfinancecouncil.org/images/SFC_Discussion_Paper_2020.pdf

2. Закон України «Про хмарні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (Дата звернення: 24.02.2023 р.)

3. Любимов М.О., Кулик В.А. Можливості, загрози та перспективи використання "хмарних" технологій у бухгалтерському обліку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 2 (93). С. 40-46.

4. «ПриватБанк» завершив міграцію IT-систем у «хмару» – це зайняло 1,5 місяця». Інтернет-портал «Mezha.media». URL: <https://mezha.media/2022/04/29/pryvatbank-u-khmaru/> (Дата звернення: 24.02.2023р.).

Столбова Я.Д.

Науковий керівник к.е.н., доцент Рожко В.І.
Харківський національний економічний університет
ім. С. Кузнеця

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БРЕНДУ

Бренд походить, як вважають, від латинського brand - клеймо, тавро або від скандинавського brandr - палити, випалювати. З давніх часів клеймо (бренд) одержував тільки високоякісний товар. Технологія по створенню і впровадженню бренда одержала назву брендинг [3].

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Класичне визначення поняття бренд дала Американська асоціація маркетингу: „Бренд – це назва, термін, знак, символ або дизайн, а також їх комбінація, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців та для того, щоб відрізнити їх від товарів або послуг конкурентів” [1]. З наведеного визначення можна зробити висновок, що бренд виконує дві головні функції:

- ідентифікація товару та його виробника;
- розрізнення товарів в конкурентному середовищі.

Погляди спеціалістів, які займаються створенням та розвитком брендів, на визначення поняття бренд наведено в таблиці 1.1 [3].

Головний редактор журналу „Реклама теорія и практика”, Пірогова Ю.К., акцентує увагу на тому, що бренд в маркетингу та рекламі зазвичай розуміють як торгову марку, для якої притаманні наступні особливості:

- широка відомість на цільовому ринку;
- сприймається як гарантія надання якісного товару, який має набір специфічних цінностей (реальних та умовних);
- має цілісний образ, який виділяє її в товарній категорії [2].

Таблиця 1.1

Трактування поняття бренд різним авторами

Автор	Визначення
Чарльз Петтіс (директор компанії Brand Solutions)	Бренд - запатентований візуальний, емоціональний, раціональний і культурний образ, який асоціюється з компанією та продуктом
Олександр Демідов (директор компанії GFK - Росія)	Бренд - торгова марка, яка ідентифікується в масовій свідомості
Пол Фелдвік (директор рекламного агентства BWP DDB Needham)	Бренд – набір сприйнять в уявленні споживача
Девід Огілві	Бренд – це незрима сума властивостей продукту: його імені, упаковки, ціни, його історії, репутації та способу рекламування

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Ел і Лора Райс	Бренд – унікальна ідея або концепція, яку вклали в голову споживачу
Пірогова Ю. К.	Бренд – це не просто якісний, а той, що виділяється яскравими помітними властивостями серед конкурентних товарів, та веде свій індивідуальний діалог зі споживачами товар
Джон Маріетті (директор компанії Enterprise Group)	Бренд – це переконлива обіцянка якості, обслуговування та цінності на довгий період, яка підтверджується випробуванням продукту, повторними купівлями та вдовolenням від використання
Леслі Чернаторі (професор з бренд- маркетингу Бірінгемської бізнес-школи)	Бренд – ідентифікований продукт, сервіс, особа чи місце, яке створюється таким чином, що споживач чи покупець сприймає унікальну додану цінність, яка відповідає його потребам якнайкраще

Тому для вдалого існування бренду на ринку важливо сформувати у цільовій аудиторії сприймання унікальності марки, зробити суб'єктивно більш відчутними її властивості, бо як підкреслюють Е. Райс та Дж. Траут сприйняття важливіше за реальність [2]. Унікальність марки може бути посилена і навіть створена при виборі будь-якого із ознак її ідентифікації. Але самі по собі ці ознаки можуть володіти більшою або меншою розрізнявальною силою. Далі розглянуто комунікативні прийоми, які допомагають сформувати і підтримати враження унікальності марки, її протипоставлення іншим маркам.

Таким чином, можна зробити висновок, що має таку сутність поняття бренд – відома торгова марка, яка містить послідовний набір функціональних, емоційних та виразних обіцянок споживачу, які є унікальними та важливими для споживача, та, які до того ж важко імітувати.

Список використаних джерел

1 Данильчук В. Ф. Туристический рынок в развитии депрессивных регионов /В. Ф. Данильчук / Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

індустрії та туристичної галузі в цілому. –18. –2014 р. –С. 29-35

2. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. – 204 с.

3. Що таке бренд і брендинг? [Електронний ресурс]//Консалтинг в Україні. –2013 р. –Режим доступу: <http://consulting-ua.com/scho-take-brend-i-brendynh.464> с.

Тиховська А.М.

Науковий керівник: викладач юридичних дисциплін

Романяк О. М.

ВСП «Вишнянський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Актуальність планування діяльності в умовах ризику і невизначеності є обов'язковим для більшості керівників, як малого, так і великого бізнесу. Так як саме завдяки плануванню можна проаналізувати майбутню ефективність роботи підприємства, його можливості та перспективи. Потреба в систематичному плануванні залежить від сфери діяльності фірми, місця її розташування, наявності та особливостей конкурентів, цільового сегмента ринку, а також від досвіду в управлінні організацією. І чим більш значущі ці фактори, тим відчутніше потреба підприємців в вирішенні виникаючих перед ними завдань. Для забезпечення успішної інвестиційної привабливості, міцної фінансової стійкості і втрати значної конкурентної позиції дуже важливе місце віддається стратегічному плануванню. Саме за допомогою даного виду планування визначаються глобальні цілі фірми, ефективний розподіл і використання фінансових і виробничих ресурсів, пошук і розробка нових стратегій розвитку, вдосконалення логістичних систем. Будь-який бізнес-план являє собою сукупність різних видів аналізів, наприклад, аналіз галузі, ринку, цільової аудиторії, виробничої діяльності і т. п.

За сучасних умов господарювання будь-який бізнес має бути гнучким до зовнішніх змін, постійно впроваджувати новітні технології, пристосовуватися до зростаючих та більш вимогливих

потреб споживача, а відтак постійно шукати нові способи, методи, підходи як організуватися так, аби мати конкурентні переваги на ринку.

Управління розвитком бізнесу можна визначити як цілеспрямовану діяльність суб'єкта управління (власника чи менеджера бізнесу/підприємства) щодо об'єкта управління через відповідний механізм управління (систему принципів, методів, функцій, інструментів тощо) з метою збільшення прибутку та цінності для клієнта, удосконалення самого бізнесу, його процесів. Управління розвитком бізнесу передбачає обрання існуючої чи створення нової моделі управління розвитком бізнесу (МУРБ) або бізнес-моделі. Модель (від лат. *modulus* – міра, аналог, зразок) є відображенням, копією, матеріально чи подумки представленим об'єктом [4, С. 491], умовний образ чогось, що досліджується, побудова якого здійснюється з метою відображення його властивостей, особливостей, характеристик. Модель управління бізнесом по суті описує його механізм, структуру, дизайн, параметри [3, с. 5]. Бізнес-модель виступає структурою для розуміння, проектування та перевірки бізнес припущень на ринку.

Бізнес-модель пояснює: -

- який товар чи послугу (роботу) надає компанія;
- яким чином компанія має намір продавати цей продукт;
- з якими витратами стикнеться компанія; - як компанія очікує отримати прибуток [2, с.45]

Саме бізнес, прагне до збільшення прибутків, дає поштовх до пошуку нових більш дієвих шляхів вирішення старих проблем. Він забезпечує прискорення використання інноваційних підходів в діяльності як на окремому підприємстві, так і в розрізі національного господарства. Відтак, система менеджменту бізнесу та управління його розвитком потребує вивчення та застосування сучасних найбільш ефективних моделей управління. Правильно обрана модель управління розвитком бізнесу дає змогу бути конкурентним у вкрай «агресивному» ринковому середовищі, коли боротьба за клієнта між фірмами загострюється, кризові явища у світовій економіці стають дедалі частішими, ризики банкрутства зростають

Сучасний бізнес для забезпечення конкурентних позицій вирішує триєдине стратегічне завдання: по-перше, необхідно встановлювати тісніші відносини з постачальниками й

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

замовниками; по-друге, підвищувати рівень власної операційної ефективності; по-третє, підвищувати конкурентоспроможність продукції, яка випускається. Один з можливих варіантів ефективної та дієвої організаційної системи інформаційного забезпечення підприємства є система, яка інтегрована з технологією оперативного управління бізнес-процесами. Підприємство повинно чітко налагодити функціонування та протікання усіх бізнес – процесів.

Під бізнес-процесами розуміють сукупність взаємопов'язаних дій, які за допомогою використання відповідних технологій дають можливість перетворити входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для споживачів і сприяють зростанню вартості підприємства [1, с. 148]. До основних бізнес-процесів відносять ряд процесів у ході реалізації яких відбувається створення продукту або послуги, іншими словами доданої вартості, яка представляє цінність для споживача. Основною метою таких бізнес-процесів є отримання прибутку, особливістю їх є те, що вони віддзеркалюють стратегічний профіль бізнесу підприємства.

Головними ознаками бізнес-процесів підприємства є:

— орієнтація на кінцевого споживача та "групи впливу", завдяки яким буде відбуватися процес реалізації виробленої цінності;

— "параметри входу в процес" виступають вимоги, які висуває споживач до кінцевого продукту, а саме цінність, за яку споживач згоден платити;

— незадоволений споживчий попит у певний момент часу є каталізатором бізнес-процесу, а отримане задоволення від продукту або послуги є його завершальною стадією;

— бізнес-процес складається із сукупності взаємопов'язаних процесів та робіт, де кінцевий результат однієї роботи є початком для наступної, тобто створюється певний ланцюг;

— кожен виконавець процесу (підрозділ) виступає виконавцем певного кола робіт, проте інколи вони можуть бути виконавцями декількох видів процесів;

— бізнес-процеси є повторюваними у часі [1, с.153]

Отже, управління розвитком того чи іншого бізнесу потребує правильного планування, розробки та ефективного впровадження моделі управління або бізнес-моделі, яка дасть змогу налагодити

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

взаємовигідні відносини між трьома верхівками «трикутника»: компанія – споживач – постачальник, коли всі три сторони максимально задоволені в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП "Рута", 2020. 268 с
2. Македон В.В. Бізнес-планування : Навч.посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 236 с.
3. Сооляттэ А. Бізнес-моделі компаній: визначення, еволюція, класифікація. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.klubok.net/article_2302.
4. Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 280 с.

Федоренко Є.А.

Науковий керівник: к.держ.упр., доц. Михаліцька Н.Я.

Інститут управління, психології та безпеки

Львівського державного університету внутрішніх справ

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

В умовах викликів сучасної України кожен з нас ставить завдання – вижити. І це, безпосередньо, пов'язано зі збереженням життя, а в підприємницькій діяльності - з одержанням прибутку. З метою зменшення негативного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства основний акцент ставиться на професіоналізмі менеджерів, які завдяки прийнятому рішенню зміцнюють безпеку бізнесу та підвищують конкурентоспроможність підприємства [1, с. 132].

Сьогодні менеджери працюють в надзвичайних умовах, а тому для розвитку підприємства зобов'язані розкривати свій потенціал та завдяки прийнятим управлінським рішенням зміцнювати економіку країни. Якщо в умовах війни підприємство працює, тобто надає послуги, виробляє продукцію чи виконує роботи, сплачує податки, виплачує заробітну плату персоналу, - це означає,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

що менеджери підприємства мобілізували внутрішні ресурси, прийняли правильні та своєчасні управлінські рішення для адаптації до ринкових умов, реалізували заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Прийняття управлінських рішень є процесом вибору ефективного рішення з можливих варіантів. При цьому необхідно врахувати, що вибір найкращого варіанту прийняття управлінського рішення починається з пошуку альтернативних можливостей та оцінки економічної результативності [2, с. 194]. Процес прийняття управлінського рішення означає не лише процес вибору рішення, а й доведення його до виконавців та здійснення контролю за реалізацією з метою зміцнення конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Прийняті рішення впливають на подальшу долю самих людей та і тих, які перебувають поруч. Приватні рішення діють обмежено, оскільки пов'язані з інтересами невеликої кількості людей, і такі рішення не є обов'язковими до виконання. На відміну, управлінські рішення приймаються під час виконання функціональних обов'язків та є обов'язковими до виконання підлеглими, звісно якщо вони не порушують вимог чинного законодавства. Результатом роботи управлінської діяльності є рішення керівника – вибір найкращого варіанта дій із багатьох можливих.

Прийняті рішення реалізується суб'єктом управління на об'єкт управління шляхом дій, які спрямовані на виконання поставленого завдання для досягнення цілі. Правильно сформоване, науково-обґрунтоване, своєчасне рішення є основою ефективного управління. Натомість, неправдива інформація, слабке і неоднозначне рішення стримує мотивацію до його виконання та негативно впливає на результати роботи підприємства. Відповідальність за прийняте рішення несе керівник структурного підрозділу або підприємства.

Ефективність сучасного менеджменту на 80% залежить від здатності управлінців використовувати технологію прийняття та реалізації рішень для вирішення управлінської задачі. Під технологією прийняття і реалізації управлінських рішень розуміємо здатність розподілити напрями діяльності підприємства на елементи; можливість синхронізувати та координувати дії, процедури та операції; вибір альтернативних засобів та методів

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

вирішення проблеми; спосіб втілення науково-обґрунтованих рішень для досягнення мети до конкретних виконавців.

Сучасний менеджмент в контексті прийняття управлінських рішень повинен: орієнтуватися на креативність команди; включати механізм матеріальної і нематеріальної мотивації узгоджуючи зі складністю та продуктивністю; поєднувати місію підприємства з інтересами та потребами персоналу; об'єктивно оцінювати гнучкість адаптації працівників до змін ринкової кон'юнктури; забезпечувати активізацію персоналу до реалізації управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Матляк В.В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьВДУВС, 2020. С. 131-133. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>

2. Михаліцька Н. Я., Михайлів М.М. Стратегія змін на підприємстві. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьВДУВС, 2022. С. 193-195. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4621>

Федюшина В. С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Хірівський Р.П.

Львівський національний університет природокористування

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ**

Україна як і решта розвинених держав вступила у процес інтелектуалізації економіки, що вимагає від держави активізацію в національній економіці інтелектуальних ресурсів, посилення використання високих технологій, прискорення інтелектуалізації праці, самоорганізації та саморозвитку, децентралізації управління.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Саме процес інтелектуалізації відкриває нові можливості для зростання інтелектуалізації бізнесу, забезпечує високу результативність для всіх господарюючих суб'єктів. В інтелектуальному суспільстві місцеві громади активно використовують інтелектуальну працю своїх робітників, інноваційні технології, широку інформацію, що дає можливості бути креативними, мати певні переваги для залучення інвестиційних ресурсів. Отже, інтелектуалізація національної економіки призводить до посилення ролі місцевих територіальних громад в економічному розвитку країни [3].

До основних завдань управління територіальними громадами в інтелектуальній економіці слід віднести:

- здатність креативно планувати, реалізовувати плани, конкурувати за інвестиції та кращі робочі місця;
- здійснювати стимулюючий вплив на економічні процеси та інновації;
- використовувати інтелектуальний ресурс громади для створення конкурентних переваг;
- забезпечити мотивацію та спроможність «ключових учасників» використовувати інтелектуальну працю;
- можливість створити та підтримувати інституції, що сприяють використанню інтелектуального потенціалу, постійній модернізації та інноваціям;
- забезпечити бажання та спроможність ключових установ пристосовуватись до викликів інтелектуальної економіки.

Орієнтація України на широке залучення інтелектуального капіталу та інтелектуальної праці це основа економічного розвитку. Інтелектуалізація сама по собі не гарантує соціального благополуччя, високої якості життя, збереження життєдіяльності та екологічної безпеки., але без впровадження інтелектуальних чинників розвиток економіки взагалі неможливий. Рівноцінна присутність економічної, соціальної та екологічної складової в інтелектуальному суспільстві забезпечує сталість розвитку, його збалансованість та повноцінність [1].

Отже, місцевий розвиток - це процес певних змін у місцевій системі територіальної громади, який призводить до покращення якості життя, це партнерство інтересів громади, підприємницьких кіл та органів місцевого самоврядування для підвищення

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

добробуту кожного члена громади і всіх загалом. Таким чином існує прямий зв'язок між сталим розвитком у громаді та місцевим економічним розвитком, що орієнтується на три складові - соціальне благополуччя, рівний доступ всіх жителів до публічних послуг, охорони здоров'я, чистоти довкілля, екологічної безпеки та захищеності.

При розробці плану розвитку територіальної громади в інтелектуальному середовищі повинна акцентуватись увагу на наступному:

1. Сучасний соціально-економічний розвиток створюється переважно інтелектуальним бізнесом.

2. Інтелектуальний бізнес забезпечує нові креативні робочі місця, що відображається на зростанні добробуту громади та індивідуальних доходів мешканців відповідно до зростання питомої ваги інтелектуальної складової в сукупному суспільному продукті.

3. Місцева влада та громадські організації створюють умови для розвитку інтелектуального бізнесу.

4. Формується розвинута інфраструктура інтелектуального сектору, що є головним рушієм зростання конкурентоспроможності громади.

5. Інтелектуалізація передбачає надання якісних публічних послуг місцевою владою громаді та бізнесу, і є головним елементом конкурентних переваг.

6. Ефективне управління громадою чи регіоном забезпечується системним креативним менеджментом, місцевими ресурсами, співпрацею на основі інновацій в державно-приватному партнерстві [1].

Основними критеріями забезпечення сталого розвитку територіальної громади в інтелектуальному суспільстві можуть стати:

1. співпраця над створенням креативних винаходів та залученням інвестицій;

2. сприяння розвитку та диверсифікації інтелектуального бізнесу, формування кластерів;

3. взаємодія та співробітництво у розвитку інфраструктури, впровадження енергозбереження, оптимізація транспортних потоків;

4. креативність прийняття рішень у ДПП;

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

5. спонукання інтелектуального бізнесу до соціальної, екологічної та етичної відповідальності;

6. навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

7. демократизація та партисипація у діяльності влади [2].

Отже, управління розвитком територіальних громад в умовах інтелектуальної економіки доцільно розглядати з погляду трьох основних блоків: політико-правового, соціально-економічного і соціокультурного [2]. З огляду на це уможливується розгляд складників зазначеного розвитку, зокрема політико- правового, що забезпечує легітимну основу суб'єктності сільської територіальної громади; соціально- економічного, що створює матеріальну основу життєдіяльності сільської територіальної громади; соціокультурного, що формує ідейно ціннісну основу функціонування сільської територіальної громади як соціальної спільноти [3]. Кожен зі складників зумовлений різними чинниками, аналіз яких і дає можливість виокремити необхідні підходи в створенні та реалізації суспільної політики щодо розвитку села за допомогою сільських громад в конкретних політичних, соціальних, економічних і культурних умовах. Результати проведеного дослідження можуть мати подальший розвиток у напрямку деталізації складників, а також шляхів удосконалення суспільної політики щодо територіального розвитку в умовах інтелектуалізації економіки.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України [Текст] : за станом на 18 лют. 2018 р. / Верховна Рада України. - [Електронний ресурс] Режим доступу : http://kodeksy.com.ua/tsivil_nij_kodeks_ukraini/statja-169.htm. - Перевірено 10.01.23 р.

2. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні: проблеми теорії та практики : монографія / О. В. Батанов. - К. : Юрид. думка, 2010. - 656 с.

3. Шумляєва І. Д. Функціональна характеристика діяльності територіальних громад / І. Д. Шумляєва // Аспекти публічного управління. - 2013. - № 2 (2). - С. 83-89.

РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

У сучасному висококонкурентному середовищі здатність компанії виживати залежить від того, наскільки добре розроблена її бізнес-модель для створення споживчої цінності. Однак через мінливість споживчих потреб підприємцям необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі, щоб підтримувати лояльність клієнтів.

Вдосконалення бізнес-моделі може стосуватися як бізнес-процесів, так і способів взаємодії з партнерами. Щоб бізнес-модель була ефективною, важливо, щоб процеси, які створюють максимальну споживчу цінність, залишалися в основному бізнесі, а їхнє бездоганне виконання постійно контролювалося командою менеджерів.

На сьогодні немає єдиного визначення категорії «бізнес-модель» (БМ). Серед останніх дефініцій БМ є планом, що фірма реалізовує з метою отримати прибуток через ведення діяльності і являє собою сукупність взаємовідносин для створення цінності [1, С. 276]. Остервальдер стверджує, що БМ логічно описує як організація створює, постачає клієнтам і набуває економічну, соціальну, іншу форми вартості [2].

На сьогодні, при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виокремлюють два підходи:

- орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);
- орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства).

Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій (фокус уваги спрямований всередину підприємства). Наприклад, вчений українського походження А. Сливоцький дотримується переконання, що «бізнес-модель – це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежовує свої пропозиції, розподіляє

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

ресурси, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибутки [3].

Другий підхід, навпаки, передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Сучасні ринки характеризуються швидкою зміною споживчих запитів і потреб, а розробка бізнес-моделей повинна базуватися на достовірних прогнозах ринкової кон'юнктури не тільки в короткостроковій, але і в довгостроковій перспективі. Важливо не тільки правильно визначити потреби, але й правильно оцінити ємність цільового сегмента та власні ресурсні можливості, зрозуміти їх склад, визначити та зробити ефективними ключові ланки своїх бізнес-процесів, вміти налагоджувати взаємовигідні відносини з партнерами, знаходити способи привернення уваги споживачів, знаходити та впроваджувати інноваційні бізнес-моделі. знаходити та загалом будувати інноваційні бізнес-моделі.

Сьогоднішній ринок вимагає від компаній постійного вдосконалення та удосконалення їх бізнес-моделей управління. Існує безліч підходів до формування сучасних бізнес-моделей, але декілька з них вважаються найбільш ефективними.

1. Клієнтоорієнтована бізнес-модель передбачає, що всі дії компанії повинні бути націлені на задоволення потреб та бажань клієнтів. Ключовим елементом такої моделі є розуміння потреб та бажань клієнтів, розробка продуктів та послуг, які відповідають їх потребам та забезпечення високої якості обслуговування.

2. Бізнес-модель екосистеми передбачає створення екосистеми, в якій компанії співпрацюють, щоб досягти спільної мети. В такій моделі компанії взаємодіють, діляться ресурсами та компетенціями, а також використовують інновації, щоб розширити свої можливості та збільшити свою впливовість на ринку.

3. Бізнес-модель платформи передбачає створення цифрової платформи, на якій компанії можуть співпрацювати та обмінюватися ресурсами та інформацією. Така модель дозволяє компаніям ефективніше взаємодіяти зі своїми клієнтами та забезпечує швидкий розвиток бізнесу.

4. Бізнес-модель "безкоштовно" передбачає, що компанії надають свої продукти або послуги безкоштовно, а заробіток забезпечується за рахунок додаткових послуг, які пропонує

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

компанія або за рекламу на своєму сайті. Така модель стає все популярнішою серед інтернет-компаній та дозволяє залучати нових клієнтів та збільшувати прибуток компанії.

5. Бізнес-модель відкритих даних передбачає, що компанії надають доступ до своїх даних та інформації, щоб дозволити іншим компаніям створювати нові продукти та послуги. Ця модель дозволяє збільшити кількість інновацій та залучити нових клієнтів, а також збільшити обсяг продажів.

Прикладами компаній, що успішно застосували й застосовують інноваційні бізнес-моделі є Amazon, Google, Apple, FedEx, Southwest, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon [4].

Для того, щоб розвивати бізнес, необхідно розробити та ефективно впровадити управлінську або бізнес-модель між трьома вершинами "трикутника": компанія - споживач - постачальник - яка встановлює взаємовигідні відносини, що забезпечують максимальне задоволення всіх трьох сторін у довгостроковій перспективі. Сьогодні існує багато різних типів бізнес-моделей, і майже всі компанії можуть вибрати ту, яка найкраще підходить саме для їхньої компанії. Водночас, з розвитком інноваційної економіки все більшої популярності в структурі бізнесу набувають інноваційні бізнес-моделі, що базуються на так званій "передачі цінностей" і, по суті, допомагають існуючим клієнтам, знаходячи нові сегменти покупців, які не обслуговуються існуючими на ринку компаніями через їхню непривабливість. Це допомагає розширити їхній асортимент.

Список використаних джерел

1. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми Економіки. 2020. № 2 (44). С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31.

2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

3. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. – Київ: Пульсари, 2001. – 296 с

4. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022. FourWeekMBA. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. 2022. URL: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>.

Хотинський Н. А.

Науковий керівник: PhD, ст. викл. Колодій І. В.

Львівський національний університет природокористування

МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК УСПІХУ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ

Кожній людині властиво ставити перед собою певні цілі. Деякі люди можуть ставити собі мету на різний проміжок часу, наприклад на рік в перед чи досягати своєї цілі протягом всього життя. Далеко не всі розуміють різницю між «бажання» і «ціллю», та далеко не всі знають як правильно ставити собі цілі. Згідно даним Інституту дослідження мозку (Brain Research Institute), тільки 9,2 % опитаних людей вважають що виконали свої «новорічні мрії», 42% опитаних здались ще на першому місяці. Якщо ви бажаєте помандрувати, схуднути чи знайти кращу роботу ви можете перетворити ці бажання на свої цілі та досягти їх. [2]

Ціль не є мрією чи сподіванням, вона є конкретним бажанням яке можна виміряти у будь-яких одиницях. «Я мрію про новий смартфон» - це є бажання, а «Я хочу заощадити 5000 на новий смартфон протягом цього року» - це вже буде мета.

Основною для досягнення своєї цілі є рішення і дія. Потрібно чітко поставити мету до якої рухатись. Якщо не прийняти рішення, не почати діяти, відповідно, і результату не буде. Нерішучість і бездіяльність – ось що головним чином заважає іти до своєї мети.

Кожна людина протягом життя виконує важливі для неї завдань які допомагають їй у досягненні своєї цілі, але не завжди все виходить як планувалось і бувають непередбачувані труднощі (не встигли на зустріч з інвесторами через пробки на дорозі), через які хочеться кинути всю справу. Щоб таких ситуацій не виникало потрібно ще перед початком важливої роботи налаштувати на найгірший сценарій проведення цієї роботи і так після такої

ситуації ваш сум і розчарування не буде таким великим яким могло б бути.

На нашу думку, для того щоб досягти успіху чи цілі у житті потрібно знаходити час для того, щоб обдумати свої наступні кроки до своєї мети. Без чіткого обдуманого плану дій, неможливо добитися успіху, через постійні непередбачувані справи які відволікають від основної, неможливість швидко реагувати на зміни планів, неправильна організація часу і тд. Саме тому, важливо розмірковувати над майбутнім шлях і бути готовим до гіршого.

З давніх давен у людей був інстинкт самозбереження, який допомагав людям виживати у небезпечних для життя ситуацій. З тих часів люди змогли досконаліше вивчити інстинкт самозбереження і вияснили, що це можна вважати певним видом мотивації який назвали «мотивація від», тому що ця мотивація виникає під час небезпечних для спокійного життя людини та відкриває всі сховані резерви нашого організму для того, щоб її уникнути. Ще одним видом мотивації який виділяють вчені є «мотивація до», також використовується людьми з давніх давен і досі розвивається у цілому світі. Вона полягає у усвідомленні своєї мети і непереборного бажання її досягти, це допомагає нам як у буденності так і на роботі, найголовніше в цій мотивації ваше власне бажання досягти своєї мети.

Також для досягнення мети варто вміти правильно розпорядкуватися своїми силами та часом. Якщо ця справа є важкою, тоді її буде легше виконувати якщо справу розділити на частини і виконувати певні частини протягом певного часу, що допоможе зберегти вам як і силу так і час який би витратили на переробку погано зробленої праці. Якщо накопичилось багато різних за важкістю справ потрібно їх згрупувати і розділити на «важкі», «середні» і «легкі» і почати виконання з «важких» до «легких», що дасть вам змогу правильно розпорядитися силами, зберегти час та виконати більше справ. [1]

На досягнення мети впливають наші думки, адже думки породжують почуття, а від почуттів залежить якість виконання роботи. Якщо під час роботи думати «як вона набридла» чи «скоріш б додому», якість роботи різко падає і як наслідок важче іти за метою. Але цей принцип працює і в іншу сторону. Якщо під час роботи думати про щось позитвне, тоді якість роботи

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

підвищується і шлях до мети стає легшим.

Також для полегшення шляху до мети слід скористуватися формулою «Семи кроків».

1. Визначити конкретну мету та записати її.
2. Встановити конкретні рамки для виконання мети.
3. Складіть список необхідних кроків для досягнення мети.
4. Складіть план своїх дій та розставте пріоритети.
5. Визначити всі перешкоди які можуть виникнути на шляху до мети і спробувати усунути їх.
6. Почати рухатись до своєї мети.
7. Сформуйте звичку планувати кожний день і виконувати мінімум одну дію, яка приближує вас до мети. [3]

Отже, підсумовуючи вище сказане, необхідно зазначити, що для досягнення своєї мети є багато різних способів, які є всі дієвими і корисними, але по-справжньому вони діють лише тоді коли їх застосовують всі разом.

Список використаних джерел

1. Лебедь О. Як перемогти лінощі та досягнути мети. *Книжка-мотиватор*. 2022. С. 208 с.
2. Як правильно ставити цілі та досягати їх? [Електронний ресурс]. - <https://learnlifelong.net/yak-pravylno-stavyty-czili-ta-dosyagaty-yih/> . (дата звернення 07.03.2023 р.)
3. 7 кроків, які допоможуть досягти мети. [Електронний ресурс]. - <http://www.odkl.if.ua/content/7-krok%D1%96v-yak%D1%96-dopomozhut-dosyagti-meti> . (дата звернення 07.03.2023 р.)

Хребтань В.О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Сус Ю.Ю.
Поліський національний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключовим критерієм зростання прибутковості бізнесу та вартості підприємства, що виступатиме передумовою формування

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

добробуту власників чи його акціонерів, є створення і постійне забезпечення ефективності управління процесами формування та використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.

Управління формуванням і використанням фінансових ресурсів являє собою систему, що включає принципи, методи, прийоми та інструменти, за допомогою яких здійснюється організація та регулювання їхнього руху відповідно до дії об'єктивних економічних законів, вимог законодавчо-нормативних актів та економічних інтересів власників підприємств [1, с. 333].

Доцільно вказати, що помилки у забезпеченні достатньої величини фінансових ресурсів призводять до зменшення обсягів виробництва, що викликати ще більше скорочення фінансових ресурсів через неможливість створення умов для розширення бізнесу через недостатнє забезпечення трудовими, матеріальними, та іншими ресурсами. Причинами таких помилок можуть виступати недоліки безпосередньо в організації фінансового менеджменту підприємства, а також «зовнішні» причини, часто форс-мажорного характеру, при відсутності можливостей їх уникнення, які управлінський персонал підприємства має враховувати у своїй діяльності.

До факторів недостатньо ефективної системи управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств науковці відносять:

по-перше, обмеженість власних джерел формування фінансових ресурсів та високий рівень поточної кредиторської заборгованості;

по-друге, рівень розвитку вітчизняної банківської системи не відповідає ключовим запитам реального сектору економіки;

по-третє, фондовий ринок України тривалий час перебуває на етапі свого становлення, має обмежену кількість ліквідних та інвестиційно-привабливих фінансових інструментів [1, с. 333].

Негативно впливають на забезпечення ефективності управління фінансовими ресурсами також чинники, пов'язані з обмеженнями, пов'язаними з пандемією Covid-19, та пов'язані із загрозами та обмеженнями воєнного стану, запровадженого в Україні з 24 лютого 2022 р. внаслідок воєнної агресії росії проти України. «Починаючи від повномасштабного вторгнення, бізнес почав активно релокуватися / мігрувати, припиняти свою діяльність у вигляді «закриття підприємства», а з квітня 2022 року підприємства почали ініціювати банкрутство.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

З 24 лютого по 31 липня 2022 року закрилося 78059 суб'єктів господарської діяльності, з них 76825 ФОПів та 1234 юрособи. Порівнюючи кількість закритих підприємств у 2021 та 2020 році за аналогічний період, така кількість є у два рази більшою» [2].

Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах війни є важливою і складною задачею, поточні військові конфлікти та їх наслідки часто призводять до руйнування економіки та зниження рівня життя населення. Загрози фізичного знищення майна, персоналу, постачання енергоресурсів, блекаут – все це може вплинути на всі економічні сфери, включаючи фінансові ринки, цінову політику, банківську систему та інвестиційні потоки, а тому вимагає певних особливостей побудови дещо нової системи управління фінансовими ресурсами підприємств.

Основні особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах війни можуть включати:

Невизначеність. Війна може створити невизначеність, яка ускладнює планування та прогнозування фінансової діяльності та необхідність швидких змін.

Ризик втрат. Бойові дії створюють ризик втрати основних активів, таких як майно та інфраструктура, які використовуються для функціонування підприємства.

Зміна попиту на продукцію. Існують передумови щодо зниження попиту на продукцію підприємств, більшість людей зосереджуються на забезпеченні своєї безпеки та виживання. Це може призвести до зменшення обсягів продажу та виручки підприємств. Проте, є і відповідні передумови щодо змін споживчих переваг. Підприємства можуть змінити напрямок виробництва, щоб задовольняти попит на продукцію, яка стала більш важливою в умовах війни.

Зменшення доступності фінансування. Умови війни можуть призвести до зменшення доступності фінансування для підприємств.

Зміна пріоритетів. Виникає необхідність у фінансуванні військових потреб, волонтерських заходів, що може погіршити фінансування інших важливих проектів. Крім того, має місце збільшення витрат на забезпечення безпеки підприємств: підприємство може бути змушене збільшити витрати на охорону,

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

зберігання та захист персоналу та виробничих активів від можливих терористичних атак.

Можливість зниження витрат на підтримку ефективного фінансового управління підприємствами, а саме скорочення витрат на рекламу та маркетинг, перегляд операційних витрат та скорочення персоналу.

Успішність функціонування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства забезпечується дотриманням певних принципів, які описують як загальні правила управління фінансовою діяльністю, так і відносини менеджменту з іншими стейкхолдерами підприємства в процесі прийняття фінансових рішень [3, с. 182].

У той же час, вплив війни на фінансову діяльність вітчизняних підприємств вимагає застосування підходів, які враховуватимуть реальні можливості безпечного для власників і персоналу ведення бізнесу і на цій основі застосування відповідної моделі управління формуванням і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел

1. О. Ye. Gudz, & P. A. Stetsiuk. (2021). Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(32), 330–340. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200530>
2. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців. *Center for Innovations Development* : Веб-сайт. URL: <https://cid.center/ukrainian-business-in-conditions-of-full-scale-war-analysis-of-the-situation-for-six-months/> (дата звернення 02.03.2023).
3. Ромашко О. М., Бариляк В. О. Теоретичні засади формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. №5. С. 180-184.

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Події, що відбуваються в Україні і на світовій арені вимагають від сучасних управлінців нових практичних підходів щодо діяльності з управління ефективністю фірм.

З розвитком і посиленням ролі інновацій, спостерігається процес перебудови системи управління із традиційної на технологічно орієнтовану, яка здатна успішно працювати в умовах діджиталізації суспільства. Важливим фактором успіху кожної компанії стає стратегічне управління технологічним розвитком підприємства, використання інформаційно-управлінських технологій.

Нові технології, засновані на інноваціях, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту і використання сучасних управлінських технологій. Серед них найчастіше застосовують: бренд-стратегії, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, тимблдінг, рейфреймінг, кейс-метод.

Бренд-стратегія - це стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації власного бренду компанії, технологія формулювання й обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку компанії щодо впровадження конкурентних переваг з метою формування іміджу, який стимулюватиме постійний інтерес до цього бренду. Бренд-стратегія передбачає також рекламу діяльності компанії, PR-акції, презентації діяльності в засобах масової інформації, соціальних мережах, на виставках.

Бенчмаркінг — це об'єктивне порівняння своєї компанії з роботою найкращих у цій галузі підприємств. Основний зміст і мета бенчмаркінгу полягають в ідентифікації відмінностей конкретної компанії порівняно з аналогом (еталоном). Об'єктами

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри. Це неперервний і багаторазовий процес. Індикаторами конкурентного порівняння можуть бути: якість товарів чи послуг, якість роботи персоналу, активність громадських структур в ухваленні управлінських рішень, зворотній зв'язок із замовниками тощо. Це технологія вивчення діяльності навколишнього конкурентного середовища з метою розроблення стратегії розвитку компанії, зміцнення матеріальної бази, проведення волонтерських акцій, механізмів формування позитивного іміджу.

В управлінні інжиніринг можна використовувати під час складання стратегічного плану роботи компанії. Інжиніринг механізмів управління — різні види інтелектуальної діяльності, які спрямовано на досягнення найкращого результату з використанням наявних ресурсів, застосуванням найновіших методів організації та управління, з урахуванням усіх умов і чинників.

Реінжиніринг є ефективним й може застосовуватися на етапі створення та ефективного управління компанією, що передбачає радикальне переосмислення й перепроєктування процесів виробництва та управління в компанії. Це технологія проведення зустрічей з представниками громадськості щодо розроблення стратегічного плану розвитку компанії, планування заходів з представниками громадськості, конференцій, здійснення моніторингу досягнень компанії.

Тімбілдінг — це спеціальні заходи, які розраховано на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей. Тімбілдінг — це і проведення корпоративів, і активний спільний відпочинок на природі, які моделюють життя всередині колективу та спрямовують його на ефективну спільну діяльність. Заходи тимбілдингу допомагають членам колективу виробити навички командного руху, навчають працювати в команді, виявляють неформальних лідерів, допомагають створювати атмосферу неформального спілкування, досягнення психологічного розвантаження.

Технологія рейфреймінгу дозволяє керівнику компанії бачити її з чотирьох базових точок (чотирьох фреймів): структурної, людських ресурсів, політичної та символічної. Ця технологія потребує від керівника здатності розуміти й використовувати різні погляди, але думати про одне й те ж. Кожний із фреймів відрізняється від інших і сильний сам по собі. А разом вони

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

допомагають керівнику отримати вичерпну картину того, що відбувається не так, з'ясувати причини, і зрозуміти, що можна зробити, щоб змінити ситуацію на краще.

Кейс-метод — технологія, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій, проблем для дослідження ситуації, аналізу суті питання та розроблення можливих варіантів вирішення проблеми, вибір найкращого варіанту. Кейси ґрунтуються на фактичному матеріалі або ж є наближеними до реальної ситуації. Кейс-метод, як свідчить практика, широко використовується в бізнес-навчанні в усьому світі й продовжує завойовувати нових прихильників.

Отже, виходячи із вище зробленого аналізу, сучасні технології управління — це комплекс інноваційних та організаційних технологій, що активно розвиваються на сучасному етапі. Вони повинні бути ефективними за результатами та оптимальними в часі, витратах сил і засобів.

Рациональне застосування інноваційних технологій надасть можливість скоординувати персонал, процес роботи компанії і допоможе створити сприятливе середовище для примножуванню прибутків, а також залученню іноземних інвестицій.

Список використаних джерел

1. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій / Р. М. Захарчин [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf
2. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. Гончарова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf
3. Сторожилова У. Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У. Л. Сторожилова, Д. Г. Йолкін [Електронний ресурс]. — Режим доступу: Arhiv/EUPMG/2013/Storozhil.pdf
4. http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_mishakova.h

РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Через збільшення чисельності населення на планеті відповідно й збільшується рівень споживання. Тим не менш, приблизно 14% світових продуктів харчування і 17% всієї їжі просто викидається на споживацькому та роздрібному рівнях. Нераціональне використання продуктів харчування, штучних матеріалів, використання пакування, яке не розкладається, вже завдає шкоди навколишньому середовищу. Однак, у людства ще є шанс призупинити настання непоправного, і сфера гостинності у тому числі може зробити свій вагомий внесок [1; 2].

Наразі, все більше підприємств готельно-ресторанного бізнесу по всьому світу намагаються економити енергетичні та продовольчі ресурси різними способами і доводять їх дієвість власним прикладом. Популяризуючи культуру «zero waste» серед своїх споживачів, працівників та партнерів, надихаючи їх приєднатися до філософії ресурсозбереження, суб'єкти бізнесу покращують свої фінансові показники.

У зв'язку з цим актуальним постає вивчення доступних ресурсозберігаючих технологій, які показали свою результативність у практиці суб'єктів сфери гостинності. Багато відомих вітчизняних та міжнародних брендів готельно-ресторанного бізнесу розпочали свій шлях у сталому розвитку та еко-спрямуванні, зокрема, Hilton, Sheraton, The Listel Hotel, Conca Park Hotel, Ribas Karpaty, Shuggie's Trash Pie, «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», Under Wonder тощо [3; 4; 5].

На основі вивчення досвіду впровадження ресурсозберігаючих технологій у сфері гостинності, були виявлені ефективні способи, завдяки яким вдається знижувати споживання сировини, обсяги продуктових відходів, штучних матеріалів та обсяги використаної енергії:

1. Запровадження системи безперервного внутрішнього аудиту відходів та використання ресурсів.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

2. Зменшення використання пластику, який надмірно розповсюджений у навколишньому середовищі та наносить шкоду живій природі; частки мікропластику, знайдені у крові людей, можуть призводити до незворотних змін в організмі [6]. Суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу можуть:

- видавати пластикові трубочки лише на прохання гостей або замінити їх на паперові, або залізні, бамбукові (багаторазового використання), а пластикові пляшки – на глечики зі склянками;
- використовувати екологічно чисті пакувальні матеріали для доставки готових страв/напівфабрикатів;
- у готельних номерах замість одноразових гігієнічних наборів встановлювати дозатори для гостьових косметичних засобів.

3. Використовувати предмети з перероблених матеріалів: ключ-карти від готельних номерів, вкладки для смітників та туалетний папір, кеги для пива тощо.

4. Здавати картонне, пластикове упакування на переробку.

5. Віддавати залишки їжі на компостування, корм тваринам, а олію з фритюрниці – на створення біодизелю. Ввести в меню приготування страв з придатних відходів, запровадити концепцію використання сировини «від голови до хвоста».

6. Надавати перевагу локальним виробникам продуктів, сезонним овочам і фруктам регіону, для зменшення шкідливих викидів під час їх транспортування/зберігання.

7. Оптимізувати меню, що дасть можливість ефективніше управляти закупівлями/запасами. За допомогою спеціальних програм розраховують кількість продуктів, виходячи з кількості запланованих страв (Meal Canteen); контролювати закінчення термінів придатності продуктів (Traqfood) [7].

8. Запровадження спеціальної бонусної системи: якщо гість під час свого перебування у готелі не користується кондиціонером чи повторно використовує рушники, постільну білизну, то отримує бали, які може витратити на інші готельні сервіси.

Не менш важливо ще на етапі проектування та будівництва будівель готелів чи ресторанів враховувати всі енерго- та ресурсозберігаючі технології. Із закордонної та української практики вагомими рішеннями є:

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

1. Диспетчер-системи: датчики присутності для контролю опалення/охолодження/освітлення приміщень, технології «розумний дім».
 2. Встановити водозберігаючі та безводні сантехнічні пристрої.
 3. Повторне використання води з душових і ванн в туалетах.
 4. Встановлення альтернативних джерел енергії: сонячні панелі, вітряні турбіни, теплові насоси, світлодіодне освітлення та високоефективні котли для живлення системи опалення.
 5. Збирати дощову воду для зрошення зелених насаджень.
 6. Очищення вуличного басейну за допомогою водних рослин.
- Отже, застосовуючи системний підхід та інвестуючи у технології ресурсозбереження, можна не тільки робити вагомий внесок у покращення стану навколишнього середовища, а також раціонально використовувати фінанси підприємства.

Список використаних джерел

1. Food loss and waste. Продовольчої і сільськогосподарської організації об'єднаних націй: веб-сайт. URL: <https://www.fao.org/nutrition/capacity-development/food-loss-and-waste/en/>
2. 4 Ways For Hospitality Businesses To Tackle Plastic And Food Waste»: веб-сайт. URL: <https://blueandgreentomorrow.com/environment/ways-for-hospitality-businesses-to-tackle-plastic-and-food-waste/>
3. 5 Zero-Waste Hotels Setting the Bar for Sustainability»: веб-сайт. URL: <https://www.northstarmetingsgroup.com/Planning-Tips-and-Trends/Sustainability/Zero-Waste-Hotels-Eco-Friendly-Sustainability>
4. Що київські заклади роблять із залишками їжі: веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/wrong-beliefs/281915-food-waste-kyiv-borysov-under-wonder-hlebniy-milly-filly>
5. Огляд комплексу Ribas Karpaty Hotel: про концепцію створення та розвиток готелю. Ribs Rooms: веб-сайт. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jtnP1IQFsoY&t=286s>
6. Plastic particles found in the human bloodstream for the first time: веб-сайт. URL: <https://newatlas.com/medical/plastic-particles-human-bloodstream-first-time/>

7. 5 actions towards Zero Waste in hotels and Restaurants: веб-сайт. URL: <https://www.hotelminder.com/5-actions-towards-zero-waste-in-hotels-and-restaurants>

Шевчук А.В.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Федик О.В.

Львівський національний університет природокористування

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кадрова політика формується менеджментом підприємства та впроваджується кадровою службою організації. Політика кадрового менеджменту має бути прозорою та відображеною в нормативно-правових документах підприємства, в таких як: колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку, тощо.

В процесі здійснення формування кадрової політики підприємства варто звертати увагу на зростання вартості «капіталу», а саме: витрати на найм персоналу, адаптацію персоналу, підвищення кваліфікації та навчання, оплату праці, соціальне забезпечення та ін. [1].

Формування кадрової політики відбувається в декілька етапів:

- проводиться аналіз діяльності підприємства та визначається потреба в кількості та якості персоналу необхідних організації;
- здійснюється розробка загальних принципів політики кадрової служби та встановлюються пріоритети підприємства в питаннях формування та управління кадрами;
- створюється система управління персоналом в напрямку розвитку та вдосконалення персоналу, шляхом проходження навчання та передпідготовки кадрів;
- здійснюється збір та обробка інформації щодо кадрів;
- проводиться оцінка результатів діяльності, шляхом здійснення аналізу кадрового менеджменту на відповідність кадрової політики стратегії підприємства [2].

Формуючи та впроваджуючи кадрову політику, підприємства зобов'язані враховувати основні принципи, спираючись на які формується дана політика:

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

1. Стратегічна спрямованість. Кадрова політика формується як на короткострокову, так і довгострокову перспективу.

2. Системність. Управління персоналом здійснюється на основі системного підходу, враховуючи усі ключові фактори, необхідні для того, щоб кадрова політика була ефективною.

3. Послідовність. Принципи і методи роботи з трудовими ресурсами підприємства мають бути передбаченні кадровою політикою та не суперечити один одному, бути послідовними задля досягнення запланованих результатів.

4. Гнучкість. Кадрова політика підприємства повинна бути гнучкою та здатною корегуватися при впливі зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Таким чином, формування та реалізація кадрової політики – це певний процес, при якому беруться до уваги інтереси як керівників, так і працівників підприємства, націлений на постійне вдосконалення у відповідності до нових вимог динамічного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

2. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 248 с.

Шелест О. С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гобела В. В.

Львівський державний університет внутрішніх справ

КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

В умовах ринкової економіки з погляду на безпеку суб'єкта господарювання основна мета розвитку підприємницької діяльності, великого, малого чи середнього бізнесу полягає у забезпеченні його стабільного розвитку, визначенні перетину цілей споживачів і власників бізнесу, підприємницьких структур та організацій.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Сьогодні економіка нашої держави проходить дуже складний період становлення і вироблення заходів убезпечення підприємницької діяльності, розвитку бізнесу та створення умов для подальшої стабілізації діяльності підприємства [2].

Кадрова безпека – процес зменшення, локалізації чи усунення ризиків та загроз, внутрішніх чи зовнішніх впливів на економічну безпеку підприємства, які пов'язані з персоналом. Персонал завжди займає перше місце в системі безпеки бізнесу, тому і кадрова безпека є пріоритетним напрямком діяльності підприємства у сфері безпеки.

Слід зауважити, що досить часто стоїть питання, який підрозділ у системі економічної безпеки підприємства більш важливий – підрозділ роботи з персоналом чи підрозділ кадрової безпеки. Якщо брати функціональні обов'язки підрозділу роботи з персоналом, то покрокову роботу цього підрозділу і місце в цій роботі підрозділу кадрової безпеки можна зобразити на схемі (рис. 1).

Як бачимо зі схеми, підрозділ роботи з персоналом базується на особливостях та функціях роботи з персоналом, однак на кожному етапі роботи кадрової служби є елементи кадрової безпеки.

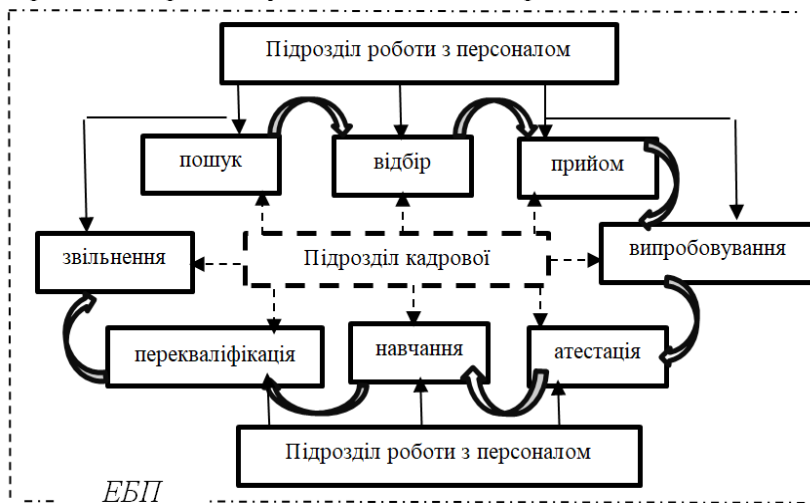


Рис. 1. Покрокова взаємодія підрозділів роботи з персоналом та підрозділів кадрової безпеки

Джерело: [1].

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Тому очевидно, що підрозділ роботи з персоналом є основним і провідним у цій роботі, бо тут працюють фахівці, які знають тонкощі кадрового менеджменту, а підрозділ кадрової безпеки при службі безпеки підприємства є допоміжним і підсилюючим, так як знають специфіку безпекової роботи на кожному етапі. Саме від згуртованих і спільних дій даних працівників буде залежати стан економічної безпеки підприємства, його діяльність та стабільність.

Список використаних джерел

1. Панченко В.А. Функціональні складові системи кадрової безпеки. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 3, 2018. С. 93-99.
2. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. № 4, 2017. С. 57-61.

Шоломинська О.В.

Сумський національний аграрний університет

**УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах глобалізації економіки та формування світового продовольчого ринку, що характеризується надзвичайно високим рівнем конкуренції, дедалі важливішу роль відіграє підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень, що є основним елементом процесу управління. Оптимізація діяльності сільськогосподарських підприємств за допомогою ефективних управлінських рішень є одним із ключових чинників на шляху до досягнення конкурентної переваги, необхідної для виживання їх на ринку [2 ,с. 427].

Суттєвий теоретичний внесок у вивчення засад ухвалення управлінських рішень внесли такі вчені: Теліна В. Ю., Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Проте питання вдосконалення методики прийняття управлінських рішень, особливо в сільському господарстві, викликає чимало суперечок і дискусій.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Процес ухвалення управлінських рішень є найважливішою частиною процесу управління загалом, оскільки ефективність системи менеджменту організації безпосередньо залежить від якості рішень, які ухвалюють керівники і співробітники на різних організаційних рівнях. Рішення можна визначити як осмислену вольову дію, спрямовану на вибір тієї чи іншої альтернативи, що дає змогу досягти певної, заздалегідь заданої мети з урахуванням наявних ресурсів. Ключовими ознаками управлінського рішення є такі:

- 1) здійснюється в процесі управлінської діяльності і спрямоване на вирішення конкретної управлінської ситуації;
- 2) являє собою вибір альтернативи;
- 3) здійснюється на підставі аналізу певної інформації;
- 4) має враховувати ресурси, якими володіє організація.

Розроблення, ухвалення та реалізація управлінського рішення є складним багатоступінчастим процесом, у якому завжди необхідно враховувати особливості різновиду ухвалюваного рішення й умови, за яких його потрібно розробляти та реалізовувати. Складність і багатоаспектність цього процесу спричиняють виникнення певних труднощів і проблем як практичного, так і теоретичного плану. Однією з подібних труднощів у теорії управлінських рішень є наявність великої кількості підходів до опису послідовності дій, що становлять феномен прийняття рішень. Більшість дослідників виокремлюють три основні блоки:

- підготовка до розроблення рішення (отримання інформації про ситуацію, визначення проблеми, постановка цілей, розроблення оцінної системи, аналіз, діагностика і прогноз розвитку ситуації);
- розроблення рішення (розроблення альтернатив, відбір основних альтернатив, розроблення основних сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка розвитку альтернатив);
- ухвалення та реалізація рішення (колективна експертна оцінка, ухвалення рішення, визначення плану дій, контроль реалізації плану, аналіз результатів).

Дотримання цього алгоритму ухвалення рішень може істотно підвищити його якість. Проте існують ситуації, у яких особа, яка ухвалює рішення через брак часу або недостатність інших ресурсів змушена ухвалювати рішення, виходячи з особистого досвіду або

на підставі інтуїції [1, с.132 – 134].

При прийнятті управлінських рішень на підприємствах АПК особливо важливу роль відіграє моделювання цього процесу, оскільки воно:

- дає змогу оцінювати багато управлінських ситуацій кількісно за допомогою спеціально введених вербально-числових шкал;
- піднімає процес ухвалення рішень на якісно новий рівень, сприяючи розробленню і впровадженню в практику ухвалення управлінських рішень сучасних технологій;
- дає змогу керівнику організації контролювати свою інтуїцію під час ухвалення рішень і забезпечувати більший ступінь несуперечливості, узгодженості та надійності ухвалюваних управлінських рішень.

Під час прийняття управлінських рішень на підприємствах агропромислового комплексу дуже важливим є використання експертних технологій і новітніх досягнень науки. В умовах бурхливого розвитку науково-технічного прогресу, індустріалізації сільського господарства та зростання масштабів виробництва й управління управлінські функції стають дедалі складнішими та спеціалізованими, і в багатьох випадках залучення фахівців у тих чи інших галузях буває абсолютно необхідним. У багатьох західних країнах високий рівень розвитку АПК зумовлений, насамперед, застосуванням високих комп'ютерних технологій і послугами різних консультаційних служб. З урахуванням того, що багато підприємств, які займаються випуском сільськогосподарської продукції, відчувають гостру нестачу ресурсів, державна підтримка в цій сфері являється необхідною.

У зв'язку з цим доречним при прийнятті рішень в аграрній сфері є використання методів математичного програмування, зокрема багатокритеріальних задач, що дозволяє вибрати деяке рішення з множини допустимих рішень з урахуванням декількох критеріїв оптимальності. Будь-яке управлінське рішення має бути оптимальним, ефективним і якісним за своїм внутрішнім характером і змістом.

Отже, можемо зробити висновок, що управлінські рішення розподілені по всьому управлінському циклу, включаються в усі компоненти системи ефективність. Управлінське рішення в

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

аграрному менеджменті є процесом, спрямованим на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності; продуктом управлінської діяльності; результатом дослідження, аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, а також розумової, психологічної та творчої діяльності управлінського персоналу і керівника.

Список використаних джерел

1. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. №1 (23). С. 132 – 134.
2. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. С. 427 .

Штоник В.М.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Кушнір Т.М.
Львівський національний університет ім. І. Франка

БІЗНЕС-МОДЕЛІ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

В середині ХХ ст. з'явилося поняття бізнес-моделі, згодом бізнес-моделювання виокремилось в цілий напрям менеджменту. Сьогодні, «бізнес-модель – це узагальнена форма представлення складових елементів внутрішнього середовища підприємства, взаємодії між ними, а також рівня їх адаптації до вимог зовнішнього середовища, в результаті чого створюється цінність для споживача у вигляді товарів, робіт, послуг та економічна цінність на ринку» [2, с. 89]. Бізнес-моделі призначені для отримання переваги над конкурентами, утримання бізнесу на позиціях лідера. Бізнес-моделі потрібно осучаснювати для розуміння нових потреб споживачів та задоволення їх потреб.

Методи управління можна класифікувати так:

- економічні. Передбачають опосередкований вплив на персонал через створення економічних умов, які сприяють

ефективній праці. Впроваджуються шляхом розробки мотиваційних систем.

- соціально-психологічні. Ґрунтуються на використанні чинників, спрямованих на управління соціально-психологічними процесами в колективі, здійснення впливу на нього для досягнення мети діяльності підприємства. Реалізація цих методів відбувається через створення сприятливого психологічного клімату, сприяння ініціативності персоналу, моральному заохоченню;

- адміністративні (організаційні) - методи управління, які побудовані на мотивах примусового характеру, передбачають способи впливу на персонал, що базується на використанні організаційних відносин і адміністративної влади керівництва [3].

Існуючі моделі розвитку підприємства поділяють на такі види:

1. Механічна модель, розроблена А. Файолем, яка розглядається, як безособовий механізм, ефективність роботи компанії визначається єдністю управління і чітким поділом праці.

2. Організаційна (структурна). В моделі враховуються взаємини між людьми в компанії. Всі елементи є рівноправними.

3. Розвиваюча модель. Розглядаються якісні зміни та характеристики підприємства на різних етапах розвитку [1, с. 116].

Найбільш прийнятною вважаємо модель №2, адже в ній іде мова про рівноправ'я і взаємини між людьми, заохочення працівників до ефективнішої роботи, що обумовить вищу якість товару.

Актуальною сьогодні для розвитку бізнесу є модель на основі інструментів стейкхолдера. Визначення цього терміну дав Р.Е. Фріман, зазначивши, що «стейкхолдер - це група (індивідуум), яка може зробити позитивний вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [1, с. 117].

Дана модель ґрунтується на таких передумовах:

- Необхідність утримування наявних споживачів, адже залучення нових обходиться дорожче.

- Необхідність «виховання» висококваліфікованих кадрів та утримання їх у колективі. У відповідь, співробітники прагнуть до максимально ефективної роботи. Отримуємо такий взаємозв'язок: сприятливий клімат у колективі сприяє високій якості роботи, що збільшує конкурентні переваги, лояльність споживачів і дозволяє отримати максимальний прибуток.

- Акцентування уваги на рекламі задля покращення іміджу та збільшення обсягів продажу.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- Підвищення лояльності щодо партнерів.
- Необхідність збільшення чистого прибутку для покращення репутації та іміджу бізнесу.
- Дотримання законів, вчасна сплата податків, подання звітності, гарантування державними органами захисту бізнесу.
- Забезпечення робочих місць, прозоре ведення бізнесу, участь у соціальних програмах [1, с. 117-118].

Також існують і інші бізнес-моделі в яких передбачено використання онлайн- і мобільних технологій. До них належать:

- Онлайн-платформи для збуту художніх робіт;
- Організації, створені за принципом членства;
- Онлайн-трансляція виступів;
- Фріміум-модель, коли базові онлайн-послуги надаються безкоштовно, а додаткові - за певну суму [5].

Варто пам'ятати, що онлайн-моделі не передбачають «живої» взаємодії між підприємцем і онлайн-користувачами. Натомість, онлайн-моделі можуть допомогти бізнесу розвиватись і знаходити свою аудиторію в режимі онлайн, що спрощує деякі завдання для бізнесу і для споживачів. Особливо це допомогло в часи пандемії.

Розглянемо кілька прикладів бізнес-моделей великих компаній.

Netflix. В цій компанії було обрано «інноваційну» бізнес модель. Це було реалізовано через концепцію підписки і необмеженого користування одночасно із доступом до оплаченого контенту у будь-який час. Головне для цієї компанії - клієнти [4].

Volkswagen AG. Компанія прагне розвитку та світового лідерства на довгостроковій основі. Головним елементом бізнес-моделі є зацікавлені споживачі. Компанія прагне створити для споживачів максимальну цінність та перевершити їх очікування шляхом створення програм лояльності, покращення якості продукції та сервісу. Кваліфіковані та віддані працівники є одним з ключів до стійкого успіху та важливим елементом бізнес-моделі. Стратегічною розглядається ціль стати найкращим роботодавцем, що свідчить про важливість соціальної складової у бізнес-моделі.

Toyota Motor Corporation. Компанія націлена на постійне удосконалення. Серед ринкових цінностей, над якими працює компанія: безпека і душевний спокій споживачів [2, с. 89-90].

Висновки. Бізнес-модель – це спосіб розвивати свій бізнес і удосконалювати його. Сьогодні важливими є бізнес-моделі, в яких

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

використано онлайн технології, які позитивно впливають на ріст компанії. Найбільш привабливою з розглянутих бізнес-моделей нам видається модель компанії **Toyota Motor Corporation**, в якій ідеться про безпеку та душевний спокій споживачів.

Список використаних джерел

1. Управління бізнесом: Підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с. ст. 116-118
2. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 37. С. 86-92.
3. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 679 с. URL: https://pidru4niki.com/1594102447487/ekonomika/metodi_modeli_upravlinnya.
4. Дзюба О.М., Левіщенко О.С., Білоус О.С. Аналіз інновацій бізнес-моделі «підписка» на прикладі Netflix. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 23. С. 47-51.
5. Бізнес-моделі та зовнішні джерела фінансування творчих стартапів. *Культура і креативність*. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/crossovers-and-fundraising/part-2>.

Юшкевич О.О., Любарець В.Д.

Державний університет «Житомирська політехніка»

**СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ПАНЧІШНО-ШКАРПЕНКОВИХ
ВИРОБІВ**

В концепції маркетингу відбулося зміщення акценту з максимального задоволення потреб споживачів на створення економічної системи, спрямованої на поліпшення якості життя суспільства. Основним завданням даної концепції є напрям діяльності орієнтований на просвітництво споживачів в сфері екологічних проблем, зниження використання обмежених ресурсів, створення екологічно-безпечної життєдіяльності для задоволення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

потреб споживачів та орієнтація суспільства до сталого розвитку. Встановлено, що основними причинами загострення екологічної ситуації через вплив підприємств легкої промисловості є:

- збільшення навантаження виробництва на екологічне середовище;
- стан і низький рівень технічного та технологічного забезпечення вітчизняних підприємств легкої промисловості;
- незадовільний технічний стан очисних споруд, їх перевантаження, зношеність обладнання, відсутність коштів на будівництво нових і модернізацію існуючих очисних споруд на підприємствах.

Дослідження має враховувати не тільки мікрорівень, а й макрорівень на якому визначається система цінностей та загальний погляд на екологічні проблеми. Важливим і переконливим фактором для формування позитивного іміджу стає екомаркетинг, особливо тоді коли потрібно підкреслити додаткову цінність в товарах та послугах. Екологічність товару, як одна з його властивостей стає фактором споживчого вибору. Вибір з альтернативних варіантів споживання трансформується в екологізований (або неекологізований) попит. Першими суб'єктами попиту на екологізовану продукцію стають споживачі насамперед з високим рівнем доходу, потім до них приєднуються споживачі із середнім рівнем доходу.

Основним рішенням може стати використання матеріалів, що проводять мінімальну кількість шкідливих викидів. Це відноситься не тільки до фарбників, але й до формальдегіду тканинах. Забруднення стічних вод незакріпленими фарбниками представляє серйозну екологічну проблему не тільки потенційну небезпеки для здоров'я людини і тварин, але також і через забруднення зваженими частинками, добре помітними неозброєним оком. Вирішення проблеми лежить у використанні фарбників з найменшим забруднюючим ефектом і в розробці фарбників і синтетичних загусників, що збільшують ступінь фіксації, і змивання надлишків, що таким чином зменшують кількість токсичних речовин.

До основних маркетингових стратегічних напрямів з виробництва панчішно-шкарпеткових виробів слід віднести:

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- формування фінансових структур підприємства для підтримки екологічних стандартів;
- екологічне оцінювання рівня впливу на навколишнє середовище;
- екологічне страхування дій компаній;
- нові форми реклами;
- формування нових принципів торгівлі (наприклад продаж екологічно чистих продуктів).

Наразі пропонуються різні шляхи вирішення даної проблеми та напрями пошуку нових рішень. Одним з таких напрямів є створення екологічної або етичної моди. Етична мода включає такі базові підходи як апсайклінг та ресайклінг. Стратегія апсайклінгу передбачає переробку попередньо використаного продукту за умови виготовлення нового більш високої якості або вартості, порівняно з оригіналом. Стратегія ресайклінгу орієнтована на повну переробку сировини з метою створення нових предметів, тобто створення «повторного циклу» використаного одягу. Важливим є те, що в результаті апсайклінгу річ перевершує своїми якостями (як естетичними, так і функціональними) вихідний матеріал. Водночас на відміну від процесу переробки відходів у вторинну сировину не потрібно значних додаткових виробничих витрат.

Юшкевич О.О., Садловський Р.С.
Державний університет «Житомирська політехніка»

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЛОЯЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ГАЛАНТЕРЕЙНИХ ВИРОБІВ З ШКІРИ

Ринок галантерейних виробів з шкіри активно розвивається та збільшується, разом з цим підвищується рівень конкуренції, подібні товари на ринку, постійні та зростаючі вимоги споживачів до виробників, що дозволяє просувати споживачам власні умови на ринку. Це все загострює боротьбу бізнесу за клієнтів. Покупцю важлива не тільки наявність необхідних йому товарів, їх якість, ціна, а й те, як бізнес себе позиціонує, його особливості та

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

ексклюзивність, політика підприємства щодо ставлення до клієнта, наскільки ефективно і швидко готові розв'язувати його проблеми.

На ринку галантерейних виробів з шкіри задля досягнення цілі маркетингових стратегій, а саме заохочення людей до купівлі унікальної продукції, бізнесом активно використовується рекламування своїх галантерейних виробів з шкіри з використанням традиційних і нестандартних маркетингових підходів. Як стандартні методи підприємства малого бізнесу на ринку галантерейних виробів з шкіри вже пропонують: сайт, або сторінку в соціальній мережі яка має детальну інформацію про товари та акції підприємства і містить фотогалерею; буклети та листівки, які інформують відвідувачів про майбутні нові галантерейні вироби з шкіри; рекламну поліграфічну продукцію, яка поширюється за допомогою адресної електронної розсилки.

В умовах конкуренції лояльність споживача може бути сформована лише тоді, коли клієнт має комфорт у співпраці з фірмою галантерейних виробів з шкіри а сама фірма в своєму позиціонуванні підтримує та розвиває цікаві споживачу ініціативи

Нами отримано результати на основі проведеного маркетингового дослідження з використанням комп'ютерних та цифрових технологій. Спираючись на них можна зробити висновки про те що існує чітка залежність між цілями підприємства, його стратегією, бізнес-процесами та ключовими показниками ефективності. Незважаючи на те, що ринок галантерейних виробів з шкіри досить широкий, за даними анкетування покупців для 50% найбільш значущою характеристикою виробу є його вартість, тобто. переважним видом конкуренції є цінова. Виявлено основні причини неефективної реалізації стратегії для малого бізнесу: висока залежність від імпортової сировини, технічна відсталість виробництва, низька популярність бренду, схожість брендів між собою та ряд інших причин.

Як практичний інструмент для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між підвищенням рівня конкурентоспроможності фірми та реалізацією маркетингової стратегії лояльності використана діаграма К. Ісікави [1] на рис.1.

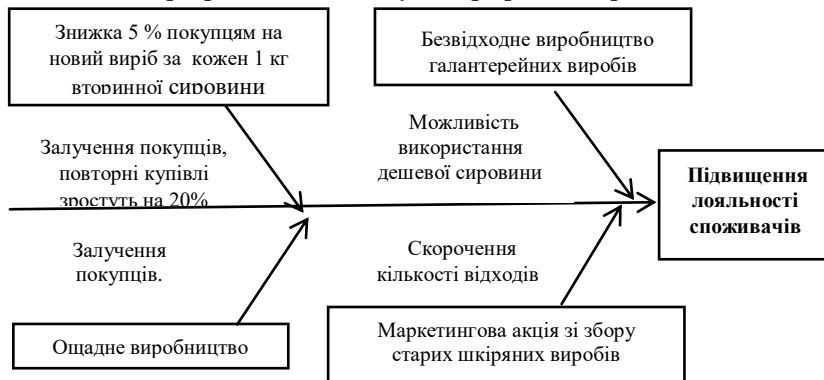


Рис. 1 Модель екологізації маркетингової стратегії лояльності розвитку малого бізнесу на ринку галантерейних виробів з шкіри: діаграма К. Ісікави

Розроблена модель дозволить сформувану впорядковану систему заходів, спрямованих на підвищення лояльності в процесі реалізації маркетингової стратегії. Таким чином, реалізація екологічних орієнтирів маркетингової стратегії лояльності розвитку малого бізнесу на ринку галантерейних виробів з шкіри сприятиме збереженню конкурентних переваг, залученню нових покупців, здійсненню повторних продажів, захисту довкілля та раціональному використанню природних ресурсів.

Список використаних джерел

Business, Leadership, Management and Careers. How to Create an Ishikawa Diagram for Problem Solving URL: <https://www.stakeholdermap.com/business-templates/ishikawa-fishbone-diagram.html>

Юшкевич О.О., Хассан К.А.

Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МОЛОКОПЕРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Забезпечення та формування конкурентоспроможності молокопереробної продукції є актуальним завданням для

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

підприємств. Виробникам важливо не тільки вийти на ринок зі своїм продуктом, але й утриматися на ньому, отримуючи при цьому прибуток. Для того, щоб підприємству закріпити свої позиції на ринку серед конкурентів, його продукт повинен бути конкурентоспроможний, тобто. мати комплекс споживчих та вартісних характеристик, що визначають його успіх на ринку. Конкуренція змушує виробника займатися системою якості, покращенням сервісу, вивченням потреб покупців.

Виробництво та реалізація морозива впродовж останніх років характеризується незначними коливаннями від 148,9 тис. л у 2016 р. до 139,8 тис. л у 2020 р. В Україні виробляється понад 900 видів морозива. Наприклад, в асортименті АТ «Житомирський маслозавод» є 150 видів морозива, у ТОВ «Ласунка» – 120 видів, у ТОВ «Хладопром» – понад 100 його видів і в ПОГ АПВТ «Фірма «Ласка» – 150 видів популярного десерту. Вітчизняне морозиво експортується в понад 50 країн світу [1, с. 54].

Слід зауважити, що на конкурентоспроможність продукції впливає не тільки її якість та вартісні показники, а й такі характеристики як бренд, імідж, престижність товару. Конкурентну перевагу морозива слід визначати через сукупність наступних показників, які мають істотний вплив на споживача:

1. Ціна морозива має вплив на вибір продукту порівняно з конкурентами, вона матиме тенденцію до зростання, оскільки зростає середня закупівельна ціна на молоко.

2. Якість морозива, його смак, аромат та склад є одним з головних показників конкурентоспроможності. Високоякісне морозиво має бути приємним на смак і має задовольняти вимоги споживачів щодо якості та складу продукту. Важливим показником якості продукту є вміст молока в ньому. Від цього залежить його кремова текстура, насичений смак та харчова цінність.

3. Якість пакування впливає на конкурентоспроможність морозива. Якщо пакування неякісне, морозиво може пошкодитись, зіпсуватись, втратити тривалість зберігання, привабливий зовнішній вигляд, відповідно знизяться якісні показники.

На основі проведеної оцінки конкурентоспроможності морозива пломбіру АТ «Житомирський маслозавод» порівняно з аналогами ТМ Ласка, ТМ Лімо, ТМ Ласунка та ТМ Хладік встановлено, що

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

для споживачів важливими є такі параметри, як вміст молока, ціна, калорійність, менш важливим є вміст жирів (табл.1).

Таблиця 1

Оцінка споживчих параметрів конкурентоздатності морозива

Показники	Значення параметру по підприємствах					Вагомість
	ТМ Ласка	ТМ Рудь	ТМ Лімо	ТМ Хладік	ТМ Ласунка	
Вміст молока%	2	3	1	2	3	3
Калорійність	2	3	2	1	2	3
Ціна за 1 кг., грн	2	2	1	1	2	2
Вміст жирів, %	0	1	1	1	0	1
Стійкість до температур,°	1	1	0	1	0	1
Всього	7	10	5	6	7	10

Отже, найбільш конкурентоспроможним з точки зору споживчих переваг є морозиво ТМ Рудь. На нашу думку, пріоритетами стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств будуть залишатися: підвищення якості продукції; модернізація обладнання; оновлення асортименту. Виробництво конкурентоспроможної продукції потребує максимально можливої ефективності від усіх ресурсів, які використовуються в молокопереробному виробництві. Ця умова є обов'язковою в ринковій економіці, оскільки будь-яке неефективне використання наявних ресурсів призводить до необґрунтованих витрат на виробництво, що знижує рівень конкурентоспроможності молокопереробної продукції.

Список використаних джерел

1. Бартковський І. Перспективи українського морозива та заморожених напівфабрикатів на ринку китаю. 2021. № 2(22). С.53-55. URL: <https://sinologist.com.ua/wp-content/uploads/2021/10/Ukraine-China-2-2021.pdf>

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Янчик І. В.,

здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Менеджмент»

Мойсак Ю.В.

здобувач вищої освіти 3 курсу спеціальності «Менеджмент»,

Науковий керівник: д.е.н., проф. Живко З.Б.

Львівський державний університет внутрішніх справ

ОСНОВНІ СПОСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах ринкової економіки організація є відкритою системою і працює у невизначених умовах зовнішнього середовища. В цих умовах характерними особливостями зовнішнього середовища є постійна і непередбачувана мінливість, невизначеність та безперервність. Таке середовище спонукає топ-менеджмент до швидкої адаптації до нових умов, а це в свою чергу вимагає розуміння закономірностей розвитку та пошуку способів життя в ринковій економіці та врахування факторів невизначеності і нестійкості економічного стану. Звісно, забезпечення організації стає однією з найважливіших і актуальних проблем її важливої діяльності.

Основною частиною забезпечення безпеки соціального підприємства є безпека діяльності самої організації. У перекладі з грецької мови «безпека» означає «утримувати позицію», тобто безпека - це стан суб'єкта, коли можливі зміни цінностей та якостей організації через вплив зовнішнього середовища, в певний період часу не будуть для організації фатальними [1]. Економічна безпека організації - це спосіб забезпечення найкращої економії від здійснення господарської діяльності підприємства з точки зору отримання прибутку або досягнення соціальної мети.

Забезпечення безпеки організації, незалежно від сфери діяльності, є важливим аспектом управління будь-якою фірми. Нижче наведемо деякі способи забезпечення безпеки організації, які можна порекомендувати менеджерам з безпеки та топ-менеджменту організації:

1. Розроблення стратегії безпеки: організація повинна мати детально розроблену стратегію безпеки, яка охоплює всі можливі загрози, що можуть вплинути на її діяльність.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

2. Навчання персоналу: усі працівники організації повинні бути навчені правилам безпеки та процедурам реагування на небезпеку.

3. Встановлення системи безпеки: організація повинна встановити системи безпеки, такі як системи контролю доступу, системи відеоспостереження та системи пожежної безпеки.

4. Регулярне оновлення програмного забезпечення: організація повинна регулярно оновлювати програмне забезпечення та захищати свої комп'ютерні системи від хакерських атак та вірусів.

5. Планування реагування на кризові ситуації: організація повинна мати плани реагування на кризові ситуації, такі як терористичні акти, природні катастрофи та інші надзвичайні події.

6. Захист конфіденційної інформації: організація повинна захищати конфіденційну інформацію, таку як персональні дані клієнтів та фінансову інформацію.

7. Партнерство з правоохоронними органами: компанії можуть співпрацювати з правоохоронними органами, щоб забезпечити більш ефективний захист від кримінальної діяльності та інших загроз.

Безпека організації має здійснюватися комплексно і залучатися повинні всі підрозділи і персонал, так як від дотримання вимог безпеки залежатиме не лише прибуток організації, але й збереження місця праці та заробітної плати кожного працівника.

Список використаних джерел

1. Корчевська Л.О., Жосан Г.В. Методологічні питання економічної безпеки підприємства . *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 29., 2010. URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010_29/10klosoe.pdf

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

2. ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Андрощук Т.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет природокористування

ВПЛИВ ЗМІНИ ОБЛІКОВОЇ СТАВКИ НБУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Облікова ставка – норма відсотка, що стягується Національним банком України при рефінансуванні комерційних банків. Вона є монетарним інструментом, одним із головних інструментів, за допомогою якого Національний банк України встановлює для банків та інших суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених і розміщених грошових коштів на відповідний період.

Облікова ставка показує, скільки коштують гроші в економіці. Якщо очікування щодо інфляції знижуються й прогноз щодо розвитку національної економіки є оптимістичним, центральний банк знижує облікову ставку, що сприяє здешевленню банківських кредитів та зниженню ставок за депозитами. Знижуючи облікову ставку, НБУ прагне простимулювати зростання економіки. Ставка впливає на вартість кредитів, які НБУ надає комерційним банкам. Вона визначає відсоток, під який комерційні банки отримують гроші у центрального банку. А це, звісно, впливає і на відсоток, під який комерційні банки дають позики громадянам та бізнесу. Чим вона нижча, тим дешевші для банків позики рефінансування та банківські кредити для позичальників.

Якщо облікова ставка підвищується, то відповідно, це сприяє підвищенню вартості банківських кредитів та підвищенню ставок за депозитами. Чим вона більша, тим дорожчі для банків позики рефінансування та банківські кредити для позичальників.

Із 27.01.2023 розмір облікової ставки НБУ залишили на рівні 25% річних через широкомасштабну збройну агресію росії.

Правління Національного банку України ухвалило рішення

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

зберегти облікову ставку на рівні 25% річних, а також підвищити вимоги до обов'язкових резервів банків. Це сприятиме посиленню монетарної трансмісії, підтриманню курсової стабільності та поступовому зниженню інфляції у 2023 році.



Рис. 1 Зміна облікової ставки січень 2021 – січень 2023 рр. [4]

Основними чинниками прискорення інфляції залишаються наслідки воєнних дій та окупації окремих регіонів України, що насамперед впливає на збільшення виробничих витрат бізнесу та призводить до дефіциту окремої продукції. Так, посилення російських терактів проти критичної інфраструктури України, зокрема об'єктів енергетики, ускладнює економічну активність у різних секторах – від металургії до харчової промисловості, тваринництва та сфери послуг. Зокрема, в останні місяці суттєво зросли витрати підприємств на підтримку безперервної роботи в умовах періодичних відключень електроенергії. До того ж її дефіцит призводить до скорочення виробництва і, відповідно, пропозиції товарів. Зростання попиту населення на паливо в умовах регулярних відключень створює додатковий тиск на вартість енергоносіїв. Усі ці чинники спричиняють подорожчання широкого спектра товарів і послуг, а за окремими позиціями – суттєве зростання цін.

Підвищення облікової ставки у ситуації, в якій через російську агресію опинилася наша країна, було неминучим. Її збільшення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

було здійснене саме в розмірі, що перекриває очікувану інфляцію, вирішує кілька завдань:

- зменшення каналу впливу гривневої маси у валюту;
- збільшення часу, упродовж якого економіка може протриматися за рахунок міжнародних резервів, доки не відновляться можливості для експорту;
- утримання курсової стабільності й зниження у такий спосіб тиску на ціни;
- збереження довіри до гривні. Наявність власної стійкої валюти – величезна перевага не лише у війні, а й під час мирного відновлення.

Зазвичай, підвищення облікової ставки призводить до зменшення кредитного попиту, що зменшує загальний обсяг витрат та знижує інфляцію. Однак, висока облікова ставка може також зменшити економічне зростання, оскільки підвищені витрати на кредит можуть зменшити інвестиційну активність.

Навпаки, зниження облікової ставки може сприяти збільшенню кредитного попиту, збільшенню витрат і стимулюванню економічного зростання. Проте, зниження ставки може також спричинити зростання інфляції.

Отже, зміна облікової ставки НБУ має великий вплив на фінансову систему та економіку України в цілому. При прийнятті рішення про зміну ставки необхідно враховувати багато факторів, включаючи стан економіки, рівень інфляції, загальний кредитний попит і т.д.

Список використаних джерел

1. Облікова ставка зросла до 25%: що це означає для громадян. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3498644-oblikova-stavka-nbu-zroslo-do-25-so-ce-oznaczae-dla-ekonomiki-i-gromadan.html>
2. Навіщо різко підвищили облікову ставку пояснили в НБУ. URL: <https://zib.com.ua/ua/151712.html>
3. Підвищення облікової ставки до 25%: чи виправдало очікування це рішення. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/-/2022/10/20/692834/>
4. Облікова ставка Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

В основі управління фінансовими ресурсами на підприємстві мають закладатися такі організаційні, правові, фінансово-економічні підвалини для ефективної імплементації цього процесу [1, С. 117-119; 2]. Як правило, при здійсненні управління фінансовими потоками, до уваги приймаються результати детального аналізу тенденцій економічного розвитку країни загалом та окремих її сфер. Такий науково-методичний підхід для об'єктивної оцінки результатів функціонування організаційно-економічного та фінансово-кредитного механізмів дозволяє спрогнозувати напрями розвитку досліджуваного господарства із врахуванням дії на результати його діяльності внутрішніх та зовнішніх факторів на даний момент часу та перспективу. процес формування вхідних та вихідних грошових потоків та інших форм фінансових ресурсів виступає не простим процесом, позаяк є системним, динамічним, креативним, а тому вимагає взаємозалежності між усіма сферами дії зовнішнього середовища. Це дозволить мінімізувати вплив згаданої вище групи факторів на результати діяльності господарства та якісної імплементації усіх інструментів фінансової системи. Використання такого підходу допоможе керівнику та фінансовому менеджеру збалансувати склад і структуру фінансових ресурсів для подальшого ефективного їх використання у діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Особливості діяльності суб'єктів господарювання зумовлюють відхилення у співвідношенні власних і залучених фінансових ресурсів у різних галузях вітчизняної економіки, а також зумовлюються рядом чинників організаційно-економічного, нормативно-правового та операційного характеру.

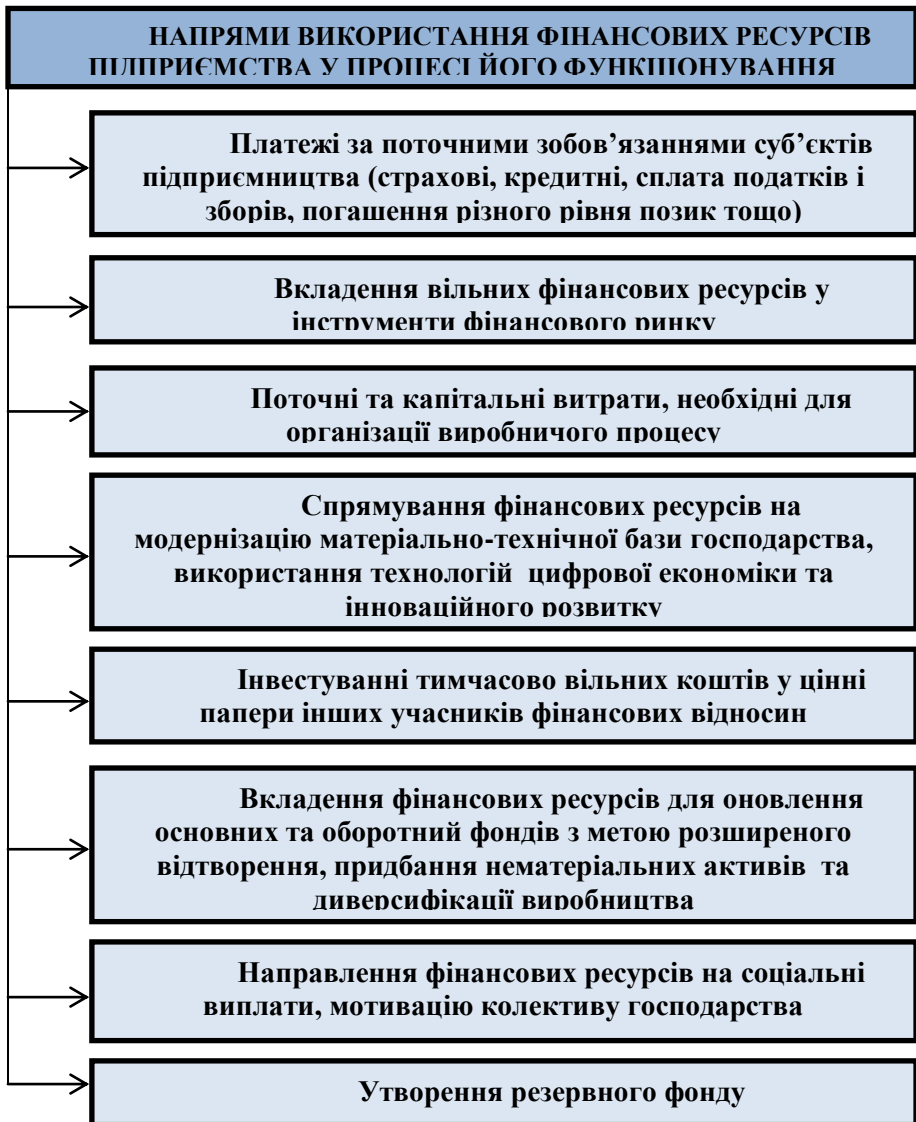


Рис. Напрями використання фінансових ресурсів підприємства у процесі його функціонування [власні узагальнення авторів]

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

У ринкових умовах ведення бізнесу кожен керівник підприємства стоїть перед вибором того чи іншого підходу для організації належної діяльності свого підприємства. З метою прийняття ним правильних управлінських рішень як мінімум має бути розуміння процесів формування якісної структури фінансових ресурсів, і як максимум – реалізація стратегії розвитку суб'єкта підприємництва. Формування ресурсного потенціалу господарства вимагає ґрунтовного та зваженого прийняття відповідних рішень фінансової сфери його функціонування, оскільки є невід'ємним елементом ресурсного потенціалу галузі та економіки держави.

Для наочності і більшого розуміння цього процесу проілюстровано на рис. Запропоновано загальні напрями, за якими використовуються фінансові ресурси в процесі здійснення виробничої, фінансової та інвестиційної видів діяльності господарюючих суб'єктів фінансових відносин.

Отже, кожен напрям скерованих фінансових ресурсів по своєму оцінюється в площині обсягу, повноти і терміновості здійснення таких витрат господарством, проте впродовж усього операційного циклу виробництва продукції вони знаходять свій час направлення і капіталізації тимчасово вільних коштів у резервному фонді суб'єкта підприємництва.

Список використаних джерел

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Фінанси підприємств: [навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни]. 3-тє вид., виправ. і доповн. К.: Знання-Прес. 2009. 300 с.
2. Шевченко В.О. Напрямки використання фінансових ресурсів підприємств. *Європейські перспективи*. 2014. № 5. С. 126-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2014_5_24

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.]

Ще однією важливою перевагою використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті є збільшення ефективності

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

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 ефективно 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 банкінговий 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.

Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та надійності фінансових транзакцій. Наприклад, Ripple - фінтех-компанія, яка використовує блокчейн для здійснення міжнародних

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

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: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121> URL: (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.
3. Панкратова О. М. Особливості сучасної системи управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. Вип. 69. 2022. С. 104-107.

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток підприємств АПК в Україні завжди був пріоритетним, а особливо аграрної сфери. Аграрні підприємства України відносяться до галузі, яка має стратегічне значення як для національної так і світової економіки, оскільки від них залежить продовольча безпека. В умовах сучасної ситуації, в більшості галузей національній економіки багато різних проблем, фінансова ситуація в підприємствах потребує ефективного менеджменту у вирішенні питань формування оптимальних грошових потоків, забезпечення стабільності виробничих процесів, вирішення питань дефіциту ліквідних фінансових активів, покращення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Насамперед необхідно знайти шляхи самостійного виживання в сучасних умовах, провівши реальну оцінку своєї конкурентоздатності та обґрунтування успішних управлінських рішень, що стосуються формування та використання грошових потоків від діяльності підприємств аграрної сфери.

Грошові потоки відіграють важливу роль для фінансової діяльності підприємства. Вони є основою самофінансування підприємства, а ефективне управління ними дозволяє забезпечувати господарську діяльність за рахунок внутрішніх джерел фінансування [1, с. 52].

В сучасних умовах воєнного стану, для ведення господарської діяльності підприємств великою проблемою є постійний брак грошових засобів для виконання зобов'язань поточного періоду. Це є наслідком недостатнього надходження грошових коштів, та нераціонального їх використання. В основі будь-якого суб'єкта господарювання були, є і залишаються грошові потоки, оскільки вони забезпечують безперервний обіг активів.

Процес управління грошовими потоками підприємства повинен здійснюватися в рамках економічної політики підприємства і є одним із важливих інструментів досягнення головної мети господарської діяльності – підвищення добробуту власників

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

капіталу за рахунок щорічного збільшення прибутку підприємства та зростання ринкової вартості.

Висока роль ефективного управління грошовими потоками підприємства визначається такими основними положеннями:

- грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично у всіх її аспектах;
- ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства та зниження ризику неплатоспроможності підприємства в процесі його стратегічного розвитку;
- раціонально сформовані грошові потоки забезпечують ритмічність операційного циклу підприємства та забезпечують прискорення обороту капіталу підприємства;
- ефективне управління грошовими потоками дозволяє скоротити потреби підприємства в позиковому капіталі;
- активні методи управління грошовими потоками дозволяють підприємству отримувати додатковий прибуток, генерований безпосередньо його грошовими активами, а саме ефективне використання тимчасово вільних залишків коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій [2, с. 388].

Отже, грошові потоки залишаються найбільш обмеженим ресурсом, а здатність керівництва мобілізувати наявні кошти та забезпечити ефективне їх використання є визначальною складовою успіху фінансово-господарської діяльності підприємства .

Список використаних джерел

1. Литвин І.С., Іващенко А.І. Шляхи удосконалення системи управління грошовими потоками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 51–56.
2. Вахович І.М. Фінансовий менеджмент та фінансовий інжиніринг бізнес-процесів: магістерський курс: навчальний посібник в 2-х т. 2-ге вид. Т.1. СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф»^{ТМ}, 2014. 640 с.

ДОХОДИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Одним з головних завдань успішного існування економічних відносин в країні є досягнення повноцінного та раціонального функціонування місцевих бюджетів.

На даний час в рамках реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні проводиться активна робота по формуванню спроможних територіальних громад. Бюджети об'єднаних територіальних громад, що створюються згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, матимуть прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом.

Незважаючи на значні зрушення у становленні та розвитку місцевого самоврядування протягом усіх років незалежності України, більшість територіальних громад в умовах сьогодення не мають можливості самостійно і в достатньому обсязі формувати доходи своїх бюджетів. Рівень фінансової незалежності місцевого самоврядування – невисокий, причиною чого є значне переважання делегованих повноважень над власними, залежність дохідної частини місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, незначна фіскальна роль місцевих податків і зборів, нерівномірний розподіл бюджетних ресурсів між регіонами України.

Реальні фінансові можливості органів місцевого самоврядування значно обмежуються, що, у свою чергу, є гальмівним фактором демократичних перетворень у державі. Відповідно у зв'язку з цим постає нагальна потреба у поглибленому дослідженні концептуальних засад доходів місцевих бюджетів, організації їх формування та обґрунтуванні системи практичних рекомендацій щодо їх стабільності та подальшого зміцнення.

Військова агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, стала великим потрясінням та викликом для регіонів, що безумовно вплинуло на виконання місцевих бюджетів у 2022 році. Незважаючи на вкрай негативний вплив збройної

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

агресії на стан соціально-економічного розвитку регіонів, місцеві органи влади виявилися здатними гідно протистояти викликам у бюджетній сфері і в цілому по Україні вдалося забезпечити виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів.

В структурі надходжень місцевих бюджетів за січень-серпень 2022 року найбільшу питому вагу займає податок з доходів фізичних осіб. В структурі доходів загального фонду без трансфертів ПДФО складає – 66,7%. В структурі загального та спеціального фондів (із трансфертами) ПДФО складає 46,1%.

Загалом за 2022 рік до місцевих бюджетів надійшло 555,1 млрд гривень доходів загального та спеціального фондів. Звісно, що найбільшу питому вагу склали податкові надходження 393,5 млрд грн, або 70,9% всіх надходжень. Офіційні трансферти склали майже 25%, тобто четверту частину всіх надходжень.

В Україні основними джерелами наповнення доходної бази місцевих бюджетів є закріплені доходи та офіційні трансферти, тому місцевим органам влади необхідно впливати на розвиток бази надходжень закріплених доходів і збільшення частки власних доходів. Зокрема, забезпечувати: підтримку підприємств, що створюють нові робочі місця й збільшують фонд оплати праці; збільшення можливості впливу органів місцевого самоврядування на наповнюваність місцевих бюджетів; застосування режиму жорсткої економії бюджетних коштів; сприяння розвитку малого та середнього бізнесу; збільшення доходів від місцевого господарства та забезпечення прибутковості комунальних підприємств. Таким чином, недостатність коштів для фінансування розвитку місцевого самоврядування; зростання частки міжбюджетних трансфертів у складі доходів місцевих бюджетів та високий ступінь централізації фінансових ресурсів у державному бюджеті, залежність системи формування та виконання місцевих бюджетів від рішень органів влади потребують внесення змін до нормативно-правової бази, яка регулює ці питання. Перераховані проблеми спричиняють необхідність пошуку способів збільшення дохідної бази місцевих бюджетів, її оптимізації, вдосконалення системи формування міжбюджетних трансфертів.

ПІРАТСТВО ВІДЕОІГОР В УКРАЇНІ З ТОЧКИ ЗОРУ ФІНАНСІВ

Піратство ігор є серйозною проблемою в сучасному світі, оскільки воно ставить під загрозу інтелектуальну власність, прибуток компаній-виробників та розвиток галузі в цілому. Піратство полягає в нелегальному копіюванні та поширенні ігор без дозволу правовласників, що є порушенням авторських прав.

В умовах швидко зростаючої кількості інтернет-користувачів та зростання популярності геймінгу, піратство стало ще більш поширеним. Це може мати серйозні наслідки для індустрії в цілому, оскільки воно призводить до втрат прибутку компаній-виробників та витоку інтелектуальної власності. Крім того, піратство може негативно впливати на якість та безпеку ігор, оскільки піратські копії можуть містити віруси та шкідливі програми.

При цьому, причинами піратства можуть бути висока вартість оригінальних ігор, недоступність деяких ігор у певних країнах або регіонах, низька якість локалізації та інші чинники. Тому вирішення проблеми піратства потребує комплексного підходу, який включає не тільки захист інтелектуальної власності, але і зменшення вартості та поліпшення якості ігор, а також збільшення їх доступності та легального поширення.

Результати власного опитування дали наступну інформацію:

- близько 80% користувачів користуються піратським ПЗ чи іграми;
- 18% не піратять зовсім;
- 22% піратять, щоб перевірити, чи працює у них ця продукція нормально, а потім її куплять;
- 62% піратять залежно від ситуації (якщо гра більша понад певну суму; не можуть дозволити собі купити гру через фін. труднощі; гру технічно не можна купити)

Піратство з фінансової точки зору - це нелегальне копіювання та поширення продуктів, таких як ігри, фільми, музика та інші

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

матеріали, без дозволу власника авторських прав. Це означає, що пірати не платять за легальний доступ до цих продуктів, а замість цього отримують їх безкоштовно.

У цілому, піратство є серйозною проблемою для фінансових показників та стабільності ринку, оскільки воно порушує права власників авторських прав та знижує доходи компаній, які створюють та розповсюджують ці продукти. Для нашого ринку проблема піратства медіаконтенту є дуже поширеною.

Піратство може призвести до великих фінансових втрат для видавців та розробників. Наприклад, якщо піратська копія гри завантажується замість купівлі офіційної версії, то видавець гри втрачає прибуток, який отримав би від продажу цієї гри, а також втрачає можливі доходи від додаткового контенту, який в подальшому доповнював би цю продукцію. Крім того, піратство може негативно вплинути на прибуток всієї галузі відеоігор в Україні, знижуючи інвестиції, економічну привабливість та зацікавленість та зменшуючи кількість робочих місць.

В Україні існує низка відповідних законів за якими особи, які порушують авторські права несуть цивільну, адміністративну та кримінальну відповідальність. Але суттєвого дотримання чи моніторингу за такими діями не відбувається, на відміну від Європи, де будь-яке несанкціоноване завантаження ігор відслідковується, а в подальшому пірат отримує відповідний лист зі застереженням та штрафом. Хоча і в Україні відомі ситуації покарання порушників цих законів.

За оцінками Міністерства культури України, втрати української галузі відеоігор від піратства становлять понад 600 мільйонів гривень щороку. Таким чином, боротьба з піратством є важливою проблемою для українських видавців та розробників ігор, а також для всієї галузі в цілому.

Втрати українських творців ігор від піратства складаються з втрат від продажу самої гри, від продажу додаткових матеріалів (наприклад, доповнень) та від втрат репутації. Наприклад, українська студія «GSC Game World», яка розробляє ігри серії «S.T.A.L.K.E.R.», заявила у 2018 році, що понесла втрати від піратства на рівні 10 мільйонів доларів США. Інша українська студія, «4A Games», розробник серії «Metro», заявила у 2019 році, що понесла втрати від піратства на рівні 30% від загальної

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

кількості продажів своєї гри «Metro Exodus». Отже, втрати від піратства можуть бути значними для окремих українських розробників ігор, а також для всієї галузі в цілому.

Дуже часто конкретні фінансові показники втрат українських розробників та видавців через піратство важко оцінити, оскільки є багато чинників, які під час аналізу можна упустити чи не врахувати. Тож втрати від піратства НЕ відповідають поняттю [кількість незаконних копій X вартість гри], оскільки сюди слід додати чи навіть відняти ряд інших показників.

Проте, взагалі, піратство може суттєво впливати на доходи компаній та розробників, особливо на ранніх стадіях життєвого циклу ігрових продуктів, коли продажі ще не досягли максимального рівня. Наприклад, згідно з дослідженням, проведеним у 2018 році Українською асоціацією комп'ютерних ігор, кількість піратських копій ігор в Україні складає приблизно 85% від загальної кількості ігор, які використовуються на ПК. Це може призвести до значних втрат для українських розробників та видавців, які не отримують прибутку від продажу цих копій.

Також важливо зазначити, що піратство може мати додаткові витрати для українських розробників та видавців. Наприклад, вони можуть витрачати гроші на захист своєї інтелектуальної власності та боротьбу з піратством, що може віднімати ресурси, які вони могли б витратити на розробку та рекламу своїх ігор.

Окрім того, піратство медіаконтенту означає, що творці та видавництва через недоотримання доходів менше сплачують податків у держбюджет; іноземні компанії відмовляються чи не бачать економічної вигоди, щоб створювати українську локалізацію чи співпрацювати з українськими структурами, бо розуміють, що їхні витрати на задоволення потреб нашого ринку не окупляться. З цих причин часто в іграх відсутня офіційна українська локалізація чи ряд певних товарів та послуг не можна отримати в Україні через відсутність офіційного представництва цих компаній в нашій державі. Для прикладу, компанія «Nintendo» не працює на українському ринку, тому отримати приставки їхнього виробництва можна лиш через перекупщиків чи магазини, які закупають дану продукцію в інших країнах.

Отже, піратство відеоігор та й взагалі будь-якого медіаконтенту – це перш за все порушення авторських та суміжних прав, втрата творцями доходу, відповідно недоотримання державою частки

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

податків від прямої чи опосередкованої діяльності. А поширення піратства – це ознака недосконалого законодавства, яке не дотримується. Збільшення частки піратства в Україні створює негативний імідж та інвестиційний клімат.

Зеленська Т.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Тофан І.М.

Львівський національний університет природокористування

**МІСЦЕ І РОЛЬ ПРАЦЬ АДАМА СМІТА У РОЗВИТКУ
ІСТОРІЇ ФІНАНСОВОЇ ДУМКИ**

А. Сміт був яскравою і різносторонньою особистістю. Достатньо сказати, що він одержав освіту в двох найпрестижніших університетах світу. Його інтереси не були обмежені лише економікою чи філософією, він мав широкі наукові пізнання в інших галузях: наприклад, одержав ступінь магістра мистецтв і доктора права.

Тема грошей органічно пов'язана з темою розподілу праці, так як у А. Сміта гроші виступають в якості засобу обміну. А. Сміт підкреслював, про стихійне виникнення грошей як специфічного товару. Він вилучає гроші і кредит із потреб виробництва, бачить їх підлеглу роль. Але Сміт недооцінював зворотний вплив грошово-кредитних факторів на виробництво. Слабкою ланкою в концепції грошей було і заниження інших їх функцій. Кредит А. Сміт розглядав лише як засіб активізації капіталу.

В основу власного дослідження А. Сміт поклав трудову теорію вартості, рахуючи закономірним, визначення вартості витраченою працею, і обмін товарів, відповідно закладеного в цей обмін, кількості праці. Їм була здійснена спроба аналізу реальної системи грошово-товарного обміну і ціноутворення, в умовах капіталізму вільної конкуренції. А. Сміт визначив і розмежував споживчу і мінову вартість товару. "Слово "вартість" - писав він, - має два різні значення: інколи воно означає корисність будь-якого предмета, а інколи, можливість придбання інших предметів, яке дає володіння цим предметом. Першу можна назвати споживчою вартістю, другу - міновою вартістю". При цьому для А. Сміта характерно визначення

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

вартості тільки кількістю праці, але в аналізі ціни на товар, він коливається між різними визначеннями мінової вартості: вартістю товару є витрачена на його виробництво праця; вартістю товару є праця, на яку може бути куплений товар. У теорії заробітної плати, А. Сміт вказував, що із створеної працею і визначеною кількістю цієї праці вартості товару, робітнику у вигляді плати за зусилля залишається лише деяка частина. Залишок доданої працею вартості представляє собою прибуток підприємця. А. Сміт називав прибутком всю різницю між доданою працею вартістю і заробітною платою, і в цьому варіанті мав на думці додану вартість.

Головним досягненням А. Сміта, економіста мануфактурного періоду, стало створення цілісної економічної системи на основі знань, які були одержані на той час суспільного розвитку. Розглядаючи роботи А. Сміта з висоти сучасності, ми віддаємо належне тій грандіозній роботі, яку він зробив, і плодами, якої ми користуємося до цього часу.

Таким чином, соціально-економічні погляди А. Сміта представляють собою одну із найкращих економічних доктрин XVIII ст.

Іванович О. В., Ништа В. П.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.

Львівський національний університет природокористування

**КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Із розвитком основних і додаткових інструментів цифрової економіки для суб'єктів підприємництва з'являться нові можливості для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств. Серед когорти сучасного інструментарію слід виокремити інформаційні технології, що спростують окремі аспекти управлінських ланок, економлять час у виконанні поставлених завдань через оперативність обробки інформаційних ресурсів [1, С. 45-46]. Такі переваги використання інформаційних технологій слід фінансувати господарству в повному обсязі, при

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

цьому відбуватиметься економія фінансових ресурсів на окремих посадах його управлінського апарату.

Однак, застосування у практичній діяльності підприємства вище згаданого підходу є недостатнім для ефективного управління його фінансовими ресурсами. Пропонуємо на наступному рисунку схематично відобразити інструментарій для комплексного управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Переконані, що із застосуванням хоча б кількох інструментів методичної бази дозволить спростити процес прийняття ефективних рішень керівником чи фінансовим менеджером підприємства та оптимізувати систему побудови вертикальної піраміди фінансових відносин у майбутньому. Аналізуючи комплектацію інструментів потрібно підкреслити різносторонність в охопленні дослідження питання вдосконалення управління фінансовими ресурсами господарюючого суб'єкта, що свідчить про формування базового підґрунтя для процвітання підприємства.

Структурувавши концептуальний інструментарій для покращення управління фінансовими ресурсами у господарстві, як одного із напрямів його вдосконалення, на рис., припускаємо збільшення використання базових та сучасних напрямів моніторингу та імплементації.

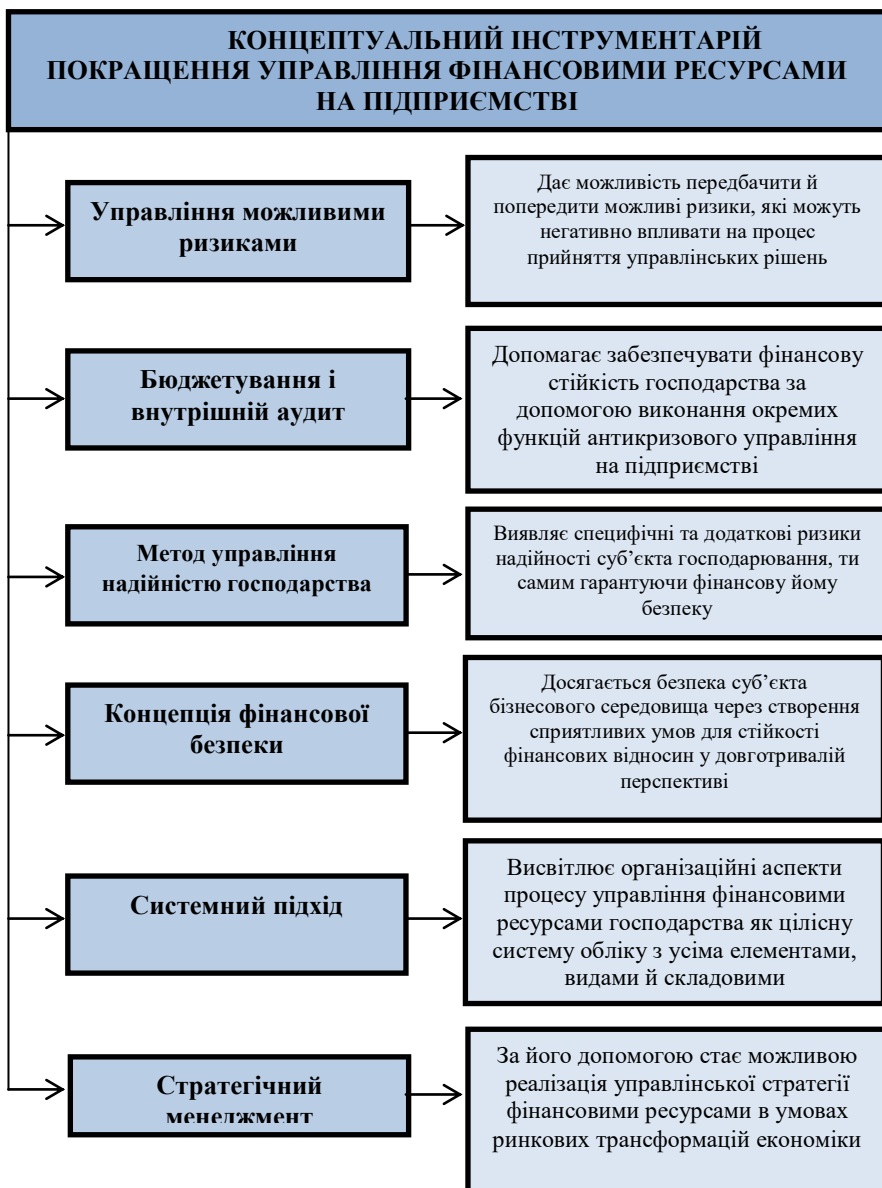


Рис. Концептуальний інструментарій покращення управління фінансовими ресурсами на підприємстві [згруповано авторами на основі 1, С. 45-49; 45, С. 113-118]

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Використання навіть кількох із запропонованої елементів цієї системи допоможе розвинути у підприємстві практичні навички до ґрунтового аналізу своїх слабких і сильних сторін а це вплине на оперативність у прийнятті необхідних управлінських рішень. Також слід підкреслити доволі широкий спектр дії інструментів – механізмів, концепцій, методів, підходів, що забезпечить прийнятну вибірку для кожного господарюючого суб'єкта.

Для ефективного формування та використання структури фінансових ресурсів доцільно враховувати походження джерел їх мобілізації. Так, одна із ключових ролей належить категорії «прибуток», оскільки функціонування кожного господарства керується її оптимізацією. Неодмінною складовою процесу формування фінансових ресурсів відводиться амортизаційним відрахуванням, а також найменшу питому вагу у їх структурі займають інші внутрішні джерела формування.

Однак, практична більшість суб'єктів господарювання, які здійснюють підприємницьку діяльність залучають позичені фінансові ресурси, бо це додаткові можливості в сучасних непростих умовах діяльності, в часі дії військового стану. Достатній рівень забезпеченості фінансовими ресурсами дозволяє збільшувати обсяги господарської діяльності, а також сприяти зростанню ринкової вартості суб'єкта бізнесу. Такий підхід є запорукою зростання ефективності управління як власними, так і залученими формами фінансових ресурсів. Із використанням запропонованого інструментарію відкриваються додаткові можливості для господарюючого суб'єкта, що в майбутньому забезпечить стабільність надходжень та розтання прибутків.

Список використаних джерел

1. Козачок І. А. Формування та управління ефективним використанням фінансових ресурсів підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2011. № 47. С. 227 – 283.
2. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2019. № 3. С. 113 – 118.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Цифрові технології відчутно впливають як на життя людей, так і на діяльність підприємств. Проте, глобальні корективи в особистий ритм бізнесу внесла війна в Україні. У зв'язку з цим, такі сфери як приватний бізнес, торгівля, освіта зробили величезний крок до активізації цифрового прогресу.

На сьогодні, в умовах цифровізації економіки, основним завданням управління є запобігання впливу негативних факторів на результати діяльності підприємства. При цьому, актуальним є питання щодо розроблення ефективних заходів управління з використанням сучасного та інноваційного цифрового інструментарію.

Підвищення продуктивності діяльності підприємства, підтримання високо рівня його конкурентоспроможності – це стратегічні цілі підприємства, досягнути яких, можливо за допомогою використання сучасних цифрових технологій.

З економічної точки зору, цифровізація – це поступовий перехід на інший технологічний рівень усіх ключових бізнес-процесів з використанням цифрових ресурсів та технологій (створення нового товару, робота з постачальниками, покупцями, а також з колегами, ведення документообігу, продаж і контроль якості тощо) [2].

Цифрові інструменти відносяться як до електронних пристроїв, так і до комп'ютеризованих та Інтернет-технологій, які ними використовуються; зазвичай для пошуку інформації та оптимізації досвіду. До цифрових інструментів зараховують програми, додатки або інше програмне забезпечення, доступне на цифровому пристрої (наприклад, iPad, ноутбук, смартфон тощо) [1].

На основі огляду наукової літератури, можна виділити особливості застосування цифрових технологій в системі управління підприємством:

– з фінансової точки зору, впровадження цифрових технологій на підприємстві сприятимуть оптимізації бізнес-процесів, зокрема,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

спрощенню проведення фінансового аналізу та планування діяльності підприємства, зниження супутніх витрат, збільшення прибутку, підвищить фінансову стійкість та ліквідність підприємства, його платоспроможність. Цифрові технології дають можливість для отримання доступу до даних, що необхідні для складання фінансової звітності, незалежно від місця знаходження або часу;

– з операційної (виробничої) точки зору, впровадження цифрових технологій дозволяє оперативно збирати інформацію про фізичні показники та переводити її в оцифровані дані для подальшої обробки, обмінюватися відомостями в електронній формі по всьому ланцюжку створення цінності та обробляти інформацію з використанням штучного інтелекту для отримання якісно нових висновків, при цьому, комбінація різних цифрових технологій дозволить збільшити випуск готової продукції, знизити рівень виробничого браку, скоротити витрати матеріалів, а також підвищити доступність устаткування;

– з кадрової точки зору, використання цифрових технологій дають можливість подолати кадрову кризу на підприємстві, зокрема, швидше та з меншими зусиллями залучати кандидатів на вакансії, можливість системи змішаного навчання (онлайн-навчання, навчання на робочих місцях з наставником та додатково у тренінгово-ігрових форматах з використанням цифрових засобів та технологій), а також дистанційний формат роботи працівників.

Стратегія управління підприємством включає ряд послідовних етапів з реалізації цифровізованого механізму впливу на систему менеджменту підприємства по виявленню кризових ситуацій, своєчасного попередження, пом'якшення процесу і повного подолання криз різних типів. Метою використання цифрових інструментів як інструменту управління є подолання кризової ситуації, вихід на нові ринки, створення нових каналів продажу та рішень, які генерують новий чистий виторг і призводять до збільшення вартості підприємства.

Основу бізнесу в умовах кризової ситуації складає інформаційне забезпечення та цифрові ресурси, навколо яких вибудовуються всі бізнес-процеси і на основі яких формуються нові бізнес-моделі, що дають можливість взаємодії економічних агентів у кіберпросторі.

Отже, впровадження цифрових технологій дозволяє

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

підприємствам значно знизити свої транзакційні, а також трансформаційні витрати для ведення бізнесу, що дасть змогу стати більш конкурентоспроможним.

Слід зауважити, що подолання різних типів криз на підприємстві завдяки використанню цифрових технологій залежить від багатьох факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища. У компетенції підприємства залишається удосконалення його організаційної структури, бізнес-моделі та кадрового потенціалу. Зовнішнє середовище має формувати сприятливі умови доступу підприємств до ресурсів інноваційної діяльності.

Список використаних джерел

1. What is Digital Tools. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/digital-tools/66587>
2. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)03](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)03)
3. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90–96. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90>

Клименко Д.М., гр. 072-22м-01
Науковий керівник: к.е.н., доц. Макогон В. В.
Державний біотехнологічний університет

**ТЕНДЕНЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ АРХІТЕКТУРИ
ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Українська держава починаючи від часу проголошення незалежності і донині перебуває у постійному процесі реформування. Трансформування стосується майже усіх сфер суспільного життя: освіти, медицини, науки, політичної та економічної сфер, воно впливає на діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, торкається систем забезпечення життєдіяльності держави: національної безпеки, оборони, бюджету, а також податкової системи України.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Економічною характеристикою податкової системи є податковий тягар, який визначається як відношення загальної суми податкових платежів до сукупного національного продукту. Цей показник визначає, яка частка виробленого суспільного продукту розподіляється шляхом бюджетних механізмів. До того, податкова система України як сукупність відносин між державою і платниками характеризується такими негативними рисами:

- фіскальною спрямованістю податкової політики держави, тобто без належного врахування платоспроможності платників намагання максимально використати наявний їх податковий потенціал;

- різним підходом з боку держави до категорій платників, який виявляється в наданні одним з них численних невинуватих пільг у списанні та реструктуризації їхньої заборгованості перед бюджетом і перекладанні податкового тягара на інших, що свідчить про дискримінаційний характер оподаткування в Україні;

- відсутністю еквівалентності у відносинах не лише між державою та окремими платниками, а й між державою і всім загалом платників унаслідок значних масштабів марнотратства і розкрадання державних коштів, що зумовлює значну розбіжність між загальною сумою податкових платежів і сукупністю суспільних благ, які надаються платникам.

Система оподаткування є ефективнішою, якщо вона зручна для того, хто сплачує податки, так і для того, хто здійснює контрольні функції. Податкова система має забезпечувати раціональне співвідношення між інтересами держави в одержанні джерел для покриття державних витрат й інтересами платників у сплаті податку в такому розмірі, щоб це не суперечило їхнім особистим та виробничим інтересам та інтересам суспільства в цілому.

Діяльність держави в податковій політиці має сферу становлення, правового регламентування та організації стягнення податків, зборів та інших обов'язкових платежів. При цьому певний податок як такий за своєю суттю не може мати стимулюючої функції, бо він є вилученням коштів в економічного суб'єкта. Стимулюючу роль може виконувати цілісна система оподаткування. З огляду на її обсяг податкові преференції, які надаються, являють собою прямий перерозподіл коштів на користь суб'єктів, які цими преференціями користуються. Відтак повне

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

поєднання важелів податкового регулювання може стимулювати економічне зростання чи необхідні структурні зрушення. Стимулююча функція податкової системи належить до складових економічної стратегії держави, оскільки потребує комплексного, послідовного, узгодженого і тривалого застосування інструментів економічної політики.

Одним із напрямів модернізації інформаційної системи Державної податкової служби (далі-ДПС) є запровадження нового електронного сервісу з надання електронних послуг платникам податків з використанням інтернет-середовища та єдиного вебпорталу ДПС України – персонального Електронного кабінету платника податків. Електронний сервіс розроблено в складі системи «Податковий блок».

Електронний кабінет платника податків є захищеним, персоналізованим та безпечним електронним сервісом, який надаватиме безконтактні способи взаємодії платників податків та ДПС з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Призначенням Електронного кабінету платника податків є надання платнику податків можливості реалізовувати свої обов'язки та права у сфері оподаткування в режимі online, а саме: підготувати, заповнити та надіслати податкову звітність в електронному вигляді; переглядати дані картки особового рахунка про стан розрахунків з бюджетом (нараховано, сплачено, переплата, податковий борг, штрафні санкції, пеня); формувати та заповнювати платіжні документи щодо сплати податків, зборів та інших платежів до бюджету; здійснювати сплату податків, зборів та інших платежів до бюджету за допомогою банківських систем типу інтернет-банкінг; здійснювати офіційне листування з органами ДПС України з питань оподаткування, отримувати консультаційні послуги (у режимі реального часу або за попередньо надісланими питаннями), замовляти та отримувати адміністративні послуги; ефективно переглядати актуальні, а також архівні відомості, які надано платником податків або сформовано на підставі наданих ним до ДПС документів (дані обліку, дані щодо об'єктів оподаткування, інформацію про результати перевірок, інформацію про доходи фізичної особи тощо).

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Список використаних джерел

1. Іванов Ю.Б., Швабій К.І. Нагальні проблеми формування податкової політики держави в Україні. *Фінанси України*. 2017. № 5. С. 39-52.
2. Варналій З.С. Реформування податкової системи України в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К.: КНУ ім. Тараса Шевченка. 2011. С. 69-76.
3. Чугунов І.Я., Пасічний М.Д. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2016. №. 5. С. 5-18.
4. Марущак А., Олексій У. Науково-нормативні підходи до визначення податкової політики. *Юридичний вісник*. 2021. №1. С.101-107.

Колодій Р.А.

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

Львівський національний університет природокористування

**СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЕНСІЙНОЇ
СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

За останні п'ять років пенсійна система в Україні зазнала значних реформ, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості системи та покращення фінансового забезпечення пенсіонерів. Проаналізуємо останні реформи української пенсійної системи та їх вплив на пенсіонерів.

До пенсійної реформи українська пенсійна система зіткнулася з низкою проблем, включаючи старіння населення, високий пенсійний вік і низькі пенсійні виплати. У 2017 році український уряд запровадив комплексний пакет реформ, який включав підвищення пенсійного віку, збільшення пенсійних внесків і реструктуризацію пенсійної системи, щоб зробити її більш ефективною та стійкою.

Однією з ключових реформ стало підвищення пенсійного віку. Через старіння населення та збільшення тривалості життя уряд вирішив підвищити пенсійний вік. Ця зміна викликала суперечки, оскільки існує думка, що вона покладає несправедливий тягар на

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

літніх працівників, яким може бути важко продовжувати працювати до досягнення нового пенсійного віку. Проте прихильники реформи стверджують, що необхідно забезпечити фінансову стабільність пенсійної системи та забезпечити належні виплати пенсіонерам у довгостроковій перспективі.

Окрім цих реформ, український уряд також здійснив низку заходів для підвищення ефективності пенсійної системи. Серед них – запровадження нової формули призначення пенсії, яка враховує тривалість трудової кар'єри працівника та історію його заробітку. Ця нова формула розроблена, щоб забезпечити більш точні та справедливі виплати пенсіонерам, а також зменшити навантаження на пенсійну систему.

Загалом останні реформи української пенсійної системи були спрямовані на забезпечення її довгострокової стійкості та покращення фінансового забезпечення пенсіонерів. Незважаючи на певні суперечки щодо підвищення пенсійного віку та збільшення пенсійних внесків, ці зміни вважаються необхідними для вирішення проблем, з якими стикається пенсійна система. Оскільки в Україні присутні демографічні зміни, буде важливо відслідковувати ефективність цих реформ і за необхідності розглядати подальші зміни.

Війна, що триває в Україні, кардинально вплинула на пенсійну систему країни. Військові дії змусили багатьох українців покинути свої домівки, спричинивши збільшення кількості пенсіонерів і зменшення кількості платників пенсійної системи.

Слід зазначити, що пенсійна система України заснована на солідарній моделі, коли поточні платники сплачують внески за поточних пенсіонерів. Система недофінансована, і уряд намагається виконати свої пенсійні зобов'язання. Середня пенсія в Україні становить близько 3000 гривень, цього не вистачає, щоб покрити базові потреби пенсіонера.

Виходячи з цього, одним із шляхів удосконалення пенсійної системи є збільшення пенсійних внесків. Зараз пенсійні внески в Україні становлять законодавчо зафіксований відсоток від суми єдиного соціального внеску, який складає 22% від заробітної плати працівника. Однак цього недостатньо для підтримки пенсійної системи. Таким чином, збільшення єдиного соціального внеску, а в його складі відповідно відсотка внеску, який спрямовується у ПФУ, може допомогти уряду виконати свої пенсійні зобов'язання.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Згідно зі звітом Світового банку, збільшення пенсійних внесків на 1% може збільшити доходи пенсійного фонду на 0,4%. Тому поступове збільшення пенсійних внесків може допомогти пенсійній системі стати більш стійкою [1].

Наступний шлях вдосконалення пенсійної системи – покращення управління нею. Зараз пенсійна система в Україні уражена корупцією, що підриває її ефективність. Уряд має створити незалежний регуляторний орган для нагляду за пенсійною системою та забезпечення прозорості.

Ще одним із напрямів покращення діяльності пенсійної системи виступає підвищення пенсійного віку. Це питання є досить суперечливим, однак із його допомогою можна підвищити стабільність пенсійної системи. Зараз в Україні пенсійний вік становить 60 років для чоловіків і 58 років для жінок. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), підвищення пенсійного віку на один рік може збільшити надходження до пенсійного фонду на 0,5% ВВП [2]. Тому поступове підвищення пенсійного віку може сприяти підвищенню стійкості пенсійної системи.

Війна, яка триває в Україні, загострила проблеми пенсійної системи. Щоб підвищити стабільність системи, уряд має розглянути питання про збільшення пенсійних внесків, покращення управління пенсійною системою та підвищення пенсійного віку. Ці заходи можуть сприяти тому, щоб пенсійна система залишалася стійкою та забезпечувала гідний рівень життя пенсіонерів в Україні.

Список використаних джерел

1. World Bank. (2017). Pension Reform Options for Ukraine. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29275/115099.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). Pensions at a Glance 2017: OECD and G20 Indicators. URL : <https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/p>

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Сьогодні ринок інформаційних систем (ІС) і технологій бухгалтерського обліку в нашій країні насичений здебільшого пакетами прикладних програм, розроблених переважно зарубіжними компаніями, однак розвиваються й вітчизняні технології ведення обліку.

Варто наголосити на необхідність інтеграції обліку в єдину ІС. Необхідно створити інтегровану облікову систему, яка б поєднала фінансовий, управлінський і податковий облік. Вважаємо, що успішне виконання такого завдання можливе з допомогою інтегрованих ІС обліку. Формуючи інформаційне забезпечення в управлінні, одним із першочергових об'єктів для застосування сучасних ІС і технологій стає бухгалтерський облік.

Сучасний етап розвитку інформаційних технологій бухгалтерського обліку бере свій початок у 90-х рр. ХХ ст. Науковці називають його етапом комунікації, оскільки йому притаманне створення інтегрованих програмних засобів, що поєднують декілька предметних областей автоматизації. Це забезпечило перехід від паперових технологій в обліку до електронного обліку (з використанням електронного підпису, електронних документів, електронного офісу) [4, с. 70].

Важливими є й програмні продукти, що відповідають запитам користувачів різних рівнів. До таких належать ІС управління підприємством, за допомогою яких можливо автоматизувати окремі бізнес-процеси на підприємстві або їх комплекс. В разі автоматизації комплексу бізнес-процесів такі ІС називаються інтегрованими корпоративними ІС (ІКІС). ІКІС містить комплекс взаємопов'язаних складових, що призначені для організації бізнес-процесів та формування потоків інформації засобами документообігу [3, с. 124].

На більшості середніх і великих підприємств сьогодні використовується понад 20 різноманітних ІС. Це ІКІС або ЕРВ системи, центри оброблення даних, системи бізнес-аналітики (ВІ)

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

зберігання даних, системи передачі даних, серверні рішення, мобільні рішення, інформаційні мережі та їх інфраструктура тощо. В інтегрованій ІС об'єднується робота низки модулів і контурів, що містять декілька модулів на єдиній інформаційній платформі.

Представлені на вітчизняному ринку сучасні ІС обліку, у тому числі й ІКІС, повинні відповідати таким вимогам: надійний захист інформації; функціональна повнота системи; можливість доступу до розподілених мереж; локалізація ІС до вітчизняних умов роботи підприємства; наявність інструментальних засобів адаптації і супроводу системи; можливість інтеграції й консолідації інформації, даних, додатків; забезпечення обміну даними; наявність спеціальних засобів оцінки стану системи у процесі експлуатації [1, с. 30].

Функціональна повнота системи вимагає дотримання таких умов: відповідність системи міжнародним стандартам управлінського обліку MRP, ERP, CSRP; формування звітів та ведення обліку одночасно як за вітчизняними, так і за міжнародними стандартами (IAS і GAAP); автоматизація планування, бюджетування, обліку, прогнозування – оперативного управлінського, фінансового, бухгалтерського, статистичного тощо.

Вимога локалізації ІС до вітчизняних умов роботи підприємства передбачає лінгвістичну й функціональну адаптацію системи до сучасних умов роботи українського підприємства, враховуючи особливості законодавства, ведення фінансового обліку, оподаткування, наявність інтерфейсу, системи допомоги й документообігу.

Наявність спеціальних засобів аналізу стану системи в процесі експлуатації передбачає присутність архітектури баз даних, алгоритмів, статистики кількості обробленої інформації (операцій, проведень, документів тощо), журналу виконання операцій та ін. [2, с. 31].

Закордонні ІС повинні бути адаптовані до вітчизняних практик ведення обліку і документообігу, митних правил, вимог українського законодавства. Еволюція ІС управління підприємством проходила декілька етапів: від простих систем обробки даних до інтегрованих, щопобудовані на сучасних апаратній і програмній базах. Становлення систем управління бере свій

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

початок з автоматизації окремих бізнес-процесів на підприємстві (управління персоналом, торгівлею, бухгалтерією, складом тощо).

Останнім часом впроваджуються сучасні аналітичні системи, які призначені для виконання на основі даних реального часу завдань оперативного управління підприємством. До ІКІС нового покоління відносять системи на базі сервісно-орієнтованих технологій, до систем цього класу належить система Epicor 9, яку розробила компанія Epicor Software (NASDAQ: EPIC). Система містить засоби управління ресурсами підприємства (ERP), відносинами з клієнтами (CRM), бізнес-процесами послуг (PSA), ланцюжками поставок (SCAM).

Отже, як бачимо, сучасні ІС ведення обліку пов'язані безпосередньо з управлінням підприємством, і їх можна вважати ключовим елементом в інфраструктурі підприємства. За допомогою ІС здійснюється автоматизація всіх або основних бізнес-процесів на підприємстві, забезпечуються підтримка й розвиток бізнесу, зростає ефективність не лише ведення обліку, але й управління ним.

Список використаних джерел

1. Бенько М. М. Новітні інформаційні технології в бухгалтерському обліку. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2011. Вип. 35. С. 29-33.
2. Береза А. М. Основи створення інформаційних систем: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 214 с.
3. Бутко М. П., Дітковська М. Ю. Формування інформаційного забезпечення в системі державного управління: монографія. Ніжин: Вид-во «Аспект-Поліграф», 2010. 244 с.
4. Пікуліна Н. Ю., Шило Л. А. Тенденції розвитку інформаційних технологій, що застосовуються в бухгалтерському обліку, аудиті та внутрішньому контролі. *Проблеми економіки транспорту: зб. наук. праць Дніпропетровського НУЗТ ім. акад. В. Лазаряна*. 2013. Вип. 6. С. 68

ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ: ПРОБЛЕМИ ТА СПОСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Доходи місцевих бюджетів відіграють вагомую роль у розвитку місцевих громад, оскільки саме через них органами муніципальної влади реалізується можливість забезпечення належного виконання покладених на них завдань. Формування місцевих бюджетів слід розглядати як багатогранний процес, спрямований на задоволення фінансово-економічних потреб територіальних громад. Процес бюджетотворення має відповідати принципам збалансованості, повноти та оптимальності.

Зріз наукової думки дає підстави розглядати місцеві бюджети з двох позицій: «По-перше, як організаційну форму мобілізації частини фінансових ресурсів у розпорядження місцевих органів самоврядування. По-друге, як систему фінансових відносин, що складаються між місцевими та державними бюджетами, а також усереднені сукупності місцевих бюджетів» [3, с. 122].

Фінансово-економічний зміст місцевих бюджетів полягає насамперед у нагромадженні грошових фондів, які забезпечують можливість функціонування місцевих органів влади, а та також здійснюється розподіл нагромаджених ресурсів на економічні та соціальні потреби територіальних громад. Взагалі місцеві бюджети варто розглядати, як матеріальну базу для розвитку регіонів, так і держави в цілому.

Формування доходів місцевих бюджетів здійснюється за нормативно врегульованими положеннями чинних законодавчих та нормативно-правових актів, серед яких: Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Закони України «Про державний бюджет України», «Про місцеве самоврядування в Україні», нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та інші законодавчі акти, що регулюють бюджетний механізм в частині формування доходів місцевих бюджетів.

Процес бюджетотворення передбачає генерування доходів з різних джерел. Складові доходів місцевих бюджетів представлено

на рис. 1.



Рис. 1. Види доходів місцевих бюджетів

Сукупність визначених податковим законодавством України місцевих податків й зборів, становлять податкові надходження місцевих бюджетів. До неподаткових надходжень відносяться доходи від володіння власністю та здійснення підприємницької діяльності, доходи від некомерційної господарської діяльності, адміністративні платежі та збори, інші неподаткові надходження. Під трансфертами слід розуміти надходження до місцевих бюджетів від органів державної влади, інших держав або міжнародних організацій, надані ними на безоплатних основах. Надходження від продажу капітальних активів належать до складу доходів від операцій з капіталом.

Сучасні виклики щодо забезпечення місцевих бюджетів безумовно пов'язані зі широкомасштабною агресією РФ проти України. За офіційними даними 13 мільйонів осіб були переміщені, з яких біля 8 мільйонів виїхали з України, понад 1500 компаній претендували на урядову програму переміщення, розмір ВВП у 2022 р. скоротився на 45 %, водночас надходження з ключових місцевих власних джерел (плата та рента за землю) зменшилась на 38 % [2]. Досить суттєво змінилась структура місцевих бюджетів. Вочевидь муніципальні бюджети значною мірою потребують додаткових трансферів з центрального бюджету.

Звісно, що в умовах воєнного та повоєнного відновлення, перед Україною постануть нові виклики пов'язанні з фінансовим забезпеченням розвитку територій та життєдіяльності її громадян. Розпочаті процеси фінансової децентралізації у 2018 р. повинні мати своє логічне продовження і після воєнний період. Адже

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

зміцнення та укрупнення місцевих бюджетів повною мірою відповідає Європейській хартії місцевого самоврядування.

У контексті євроінтеграційних прагнень України, повоєнне відновлення країни потребуватиме мобілізації внутрішніх та зовнішніх) ресурсів для фінансування нагальних потреб територіальних громад. Для цього необхідно створювати економічні стимули для розвитку територій, зберегти наявну та поступово розширювати базу оподаткування, тобто створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, залучати різноманітні інновації та урізноманітнювати джерела фінансування місцевих бюджетів. Крім цього постає необхідність вжиття наступних заходів:

- усунути на законодавчому рівні проблемні питання формування дохідної частини місцевих бюджетів;

- впровадити заходи зі зменшення горизонтального та вертикального дисбалансу через надання місцевим бюджетам можливість формувати їх дохідну частину в розмірі, що відповідає видатковим потребам на місцях;

- удосконалити державну регіональну політику в частині усунення значних відмінностей в підходах фінансово-економічного розвитку територій та вжити заходів щодо оптимізації механізму дії територіального фінансового вирівнювання;

- чітко закріпити бюджетні повноваження і відповідальність органів влади різних рівнів під час формування доходів;

- оптимізувати механізм оподаткування місцевими податками й зборами з метою надання місцевим громадам можливості збільшувати обсяги власних надходжень до бюджету.

Висновки. Отже, важливою передумовою побудови демократичної держави є забезпечення фінансової незалежності органів місцевого самоврядування. Враховуючи реалії сьогодення, постає необхідність у збереженні наявного потенціалу розвитку громад, створення необхідних умов (правових, інституціональних, інфраструктурних та ін.) для його реалізації у повоєнний період часу.

Список використаних джерел

1. Гончар П.П. Особливості формування доходів місцевих бюджетів. Інфраструктура ринку. 2020. URL: <http://www.market->

2. Рекомендації стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни

м. Страсбург, 30 червня 2022 р. CEGG/PAD(2022)3.
URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/CEGG-PAD-on-Ukraine-Recovery-Strategy-in-LSG-area_UKR_FINAL.pdf

3. Семенов Г. А. Формування та використання місцевих бюджетів. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 2 С. 122 –129.

Лобай О.В.

Науковий керівник: доц. Синявська. Л.В.

Львівський національний університет природокористування

ІНВЕСТИЦІЇ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

На початку російського вторгнення Україна в очах західного світу виглядала слабкою. Більшість аналітиків та експертів давало нашій державі 2-3 тижні до повної капітуляції. Проте, у тому числі завдяки західній підтримці, Україна вистояла, але вже більше року знаходиться у стані повномасштабної війни. Це підґрунтя важко назвати вдалим для інвесторів, із точки зору західного бізнесу вкладати інвестиції в Україну є ризикованим, чи ні? Недавно стало відомо, що Rheinmetall обговорює будівництво танкового заводу в Україні.

Rheinmetall AG – німецький машинобудівний та зброебудівний концерн зі штаб-квартирою в Дюссельдорфі. Утворений у 1889 році. Є одним з найбільших виробників військової техніки і зброї в Німеччині та Європі. Основна продукція концерну - військова техніка, зброя, а також виробництво комплектуючих для автомобілів. Штаб-квартира концерну знаходиться в Дюссельдорфі. Акції компанії торгуються на Франкфуртській біржі, а також на усіх німецьких біржах. [1]

Отже, Rheinmetall веде переговори про будівництво танкового заводу на території України. «Завод Rheinmetall можна побудувати в Україні приблизно за 200 мільйонів євро», – заявив бос компанії Армін Паппергер газеті Rheinische Post. [2] Зі слів Паппергера завод зможе виробляти до 400 основних бойових танків типу

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Panther на рік. Переговори з українським урядом зі слів керівника компанії є «обіцяючими». Паппергер сподівався на рішення "протягом наступних двох місяців".

Паппергер вважає, що для перемоги Україні потрібно від 600 до 800 танків. "Навіть якщо Німеччина відмовиться від усіх 300 танків Leopard 2, наявних у Бундесверу, цього все одно буде мало", - сказав він. На сьогоднішній день Rheinmetall випускає близько 250 танків. "Ми працюємо на повній швидкості. Ми вже ввели в експлуатацію понад 40 бойових машин піхоти Marder, а до кінця року їх буде близько 100. З 50 танків Leopard 2A4 готові близько 30. Також є близько 100 старих моделей Leopard 1, з яких ми можемо відновити 88 машин", - сказав Паппергер. [2] Паппергер вважає, що війна триватиме "ймовірно, роками". "Західні союзники надсилають туди достатньо зброї, щоб Україна могла захистити себе, але сьогодні українці не мають достатньо обладнання, щоб повністю відвоювати свою територію", - пояснив він.

Що ці заяви говорять про Україну та її економічні реалії? Щоб це усвідомити слід згадати за головний продукт, який буде виробляти завод Rheinmetall в Україні. Зі слів керівника компанії це буде танк Panther KF51, який замінить Leopard 2 та стане основним танком Бундесверу. [3]

По факту на території України планується побудувати завод, який буде робити найсучаснішу техніку однієї з передових країн НАТО, що свідчить про максимальну довіру нашій державі як у військовому плані, бо завод, як і технології, мають бути у безпеці, так і у економічну спроможність нашої держави замовляти у заводу ці танки. З заяви Паппергера ми бачимо, що на його думку війна буде йти роками, а значить, що європейці готові інвестувати в воюючу державу, і бути впевненими у безпеці своїх вкладень. При тому, що у планах керівництва Rheinmetall побудувати завод, який буде відчутно продуктивніше німецької інфраструктури компанії. Вона налічує наразі близько 26,5 тисяч співробітників, отже в Україні, за приблизною оцінкою, це більше 30 тисяч робочих місць.

Отже з цього прикладу, ми бачимо, що навіть у найвідповідальніших економічних секторах країн партнерів, вірять у військове та економічне майбутнє України, а якщо все-таки будівництво заводу розпочнеться, це слугуватиме чудовим

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

прикладом для інших компаній з різноманітних секторів країн партнерів.

Список використаних джерел

1. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Rheinmetall>
2. Rheinmetall хоче побудувати танковий завод в Україні. URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/fuer-panther-produktion-rheinmetall-will-panzer-fabrik-in-der-ukraine-aufbauen-a-8c1a27cf-9be8-42ad-ba51-d0b526c05719>
3. Корогодський Ю. Rheinmetall обговорює будівництво танкового заводу в Україні. URL: https://lb.ua/society/2023/03/04/547835_rheinmetall_obgovoryuie_budivnistvo.html

Мандрик І. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.

Львівський національний університет природокористування

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ АНАЛІТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Базою прийняття різноманітних аналітичних рішень на підприємстві є — аналіз господарської діяльності. Господарська діяльність підприємства нерозривно зв'язана з його фінансовою діяльністю. Для обґрунтування завдань та аналітичних рішень необхідно виявляти і прогнозувати існуючі та потенційні проблеми, виробничі і фінансові ризики, визначати вплив прийнятих рішень на рівень доходів суб'єкта господарювання. Тому оволодіння методикою комплексного економічного аналізу бізнес-аналітиками є складовою частиною їхньої професійної підготовки.

Інструментарієм для аналітики бізнес-процесів існують різні програми, але кожне підприємство чи бізнес-аналітик обирає для себе ту, яка є зручнішою та ефективнішою у використанні. Наразі популярними серед фахівців є такі програми аналізу [2]: «ІНЕК-Аналітик»; «Project Expert»; «Audit Expert»; «Prime Expert»; «Альт-Фінанси»; «Financial Analysis»; «Фінансовий аналіз + Оцінка бізнесу».

На сьогодні розвиток сучасних технологій дозволяє більш

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

оперативно та ефективно розпізнати бізнес-проблеми підприємства, оцінити його фінансово-економічний стан та знайти оперативні способи їх вирішення, що дозволяє пришвидшити процес виходу з кризових для підприємства періодів та станів чи не допустити їх, і тим самим покращити його фінансову безпеку. Сучасні технології та комп'ютерні програми також дозволяють скоротити термін проведення аналізу та мінімізувати ризик допущення математичних (розрахункових) помилок при оцінці стану господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства бізнес-аналітиком [1].

Моніторинг фінансово-економічних показників діяльності підприємства спирається на два основні методи.

Перший метод, використовуючи формалізовані і неформалізовані показники його діяльності, ґрунтується на основі математико-статистичних підходів (коефіцієнтів кореляції, оцінки математичного сподівання тощо) формує прогноз розвитку підприємства.

Другий ураховує динаміку системи та її функціонування. Ця модель більшою мірою за попередню використовує макроекономічні показники і містить характерні залежності розвитку підприємства від них.

З теоретичної точки зору і особливо практичної доцільності, відправним моментом побудови моніторингу підприємства повинна виступати загальноуправлінська система з відлагодженим зворотнім зв'язком: кінцевою метою побудови системи моніторингу фінансово-економічних показників є формування механізму, що дозволяє отримати ефективну інформаційно-аналітичну базу для поточного регулювання діяльності підприємства.

Ще однією важливою складовою дієвості та ефективності системи моніторингу підприємства є урахування специфіки галузі в якій здійснює свою діяльність підприємство та його внутрішньогосподарської, виробничої, технологічної і управлінської складових.

Список використаних джерел

1. Кириша О. В. Роль бізнес-аналітики у фінансовій діяльності підприємства. Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті:

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
аналіз тенденцій та перспективи розвитку. 2017. С. 55–58.

2. Програмне забезпечення фінансового аналізу. Фінанси.
URL:https://stud.com.ua/73032/finansii/programne_zabezpechennya_finansovogo_analizu

Марцінковська О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Мацьків Г. В.
Львівський національний університет природокористування

ОПОДАТКУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

З початку введення воєнного стану в Україні чимала кількість суб'єктів бізнесу була змушена тимчасово призупинити свою діяльність, особливо в тих містах, селах, де така робота виявилася взагалі неможливою через жорсткі військові дії країни-агресора – російської федерації.

Для підтримки українського бізнесу в умовах війни та для післявоєнного стану розбудови економіки країни потрібна була нова «лояльна» податкова модель. Створення сприятливого податкового середовища було започатковано підписанням президентом України низки законодавчих актів, в числі перших був Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» № 2118-ІХ від 03.03.2022 та інші [5].

Введення воєнного стану внесло свої корективи в діяльність суб'єктів бізнесу та відображення цієї діяльності в системі обліку. Зміни діючого законодавства стосуються, як юридичних так і фізичних осіб-підприємців.

В структурі вітчизняного підприємництва, його кількісній складовій, частка малого бізнесу складає 99,06%, середнього – 0,91% і великого – 0,03%, тому не дивно, що основні заходи держави були направлені на малий і середній бізнес [3, с. 105].

Оновлення зачепили, в першу чергу, спрощену систему оподаткування табл.1

Що стосується ПДВ, то тут відбулося теж ряд змін. Так, на період дії воєнного стану не є постачанням передання будь-яких

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

товарів, послуг на користь ЗСУ, ТРО та іншим військовим формуванням України, утвореним відповідно до Закону. Тобто, така операція – не є об'єктом оподаткування ПДВ[1].

Таблиця 1

Сплата ЄП* та ЄСВ** суб'єктами бізнесу в умовах воєнного стану

Категорії	1 група	2 група	3 група	4 група
Податки «за себе»	Не сплачує ЄП* з 1.04.22 і до закінчення воєнного стану.		2% сплачує ЄП* 3% сплачує ЄП* +ПДВ 5% сплачує ЄП*	сплачує ЄП*
ЄСВ** «за себе»	Мають право не платити з 1.03.22 і до закінчення воєнного стану +12 місяців після завершення.			
ЄСВ** за найманого працівника	Відсутні наймані працівники.	Сплачують або можуть прийняти рішення про несплату ЄП* за працівників мобілізованих до ЗСУ.		
Мобілізовані ФОП «за себе»	Не сплачують ЄП* та ЄСВ** за весь строк військової служби.			
Мобілізовані ФОП за найманого працівника	Відсутні наймані працівники.	Нарахування ЄСВ** може здійснювати уповноважена особа.		

*ЄП-єдиний податок, **ЄСВ-єдиний соціальний внесок.

Крім того, під час дії воєнного стану встановлено ставку ПДВ у розмірі 7% для операцій з ввезення в Україну та постачання в Україні (як імпортованих та і вироблених в Україні) бензинів моторних, важких дистилатів, скрапленого газу, на які встановлено ставку акцизного податку 0,00 євро за 1000 літрів, і нафти / нафтопродуктів за кодами УКТ ЗЕД 2709 00 10 00 та 2709 00 90 00 [4].

Держава також звільнила осіб, земельні ділянки або активи, яких розташовані на територіях, де ведуться бойові дії або на

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

тимчасово окупованих територіях від сплати земельного податку та орендної плати (на період з 1 березня 2022 р. до 31 грудня року, наступного за роком в якому припинено воєнний стан); мінімального податкового зобов'язання за земельні ділянки (за 2022 та 2023 роки); екологічного податку - за 2022 рік [2].

Отже, запровадження нововведень в діючу систему оподаткування має на меті «оживити» економіку та підтримати бізнес в складних умовах.

Список використаних джерел

1. Бец Н. Нюанси оподаткування бізнесу в умовах воєнного стану URL:<https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/nyuansi-opodatкування-biznesu-v-umovah-voennogo-stanu.html> (дата звернення 30.01.2023)

2. Бородкін О., Ємець Р. Податкова реформи в період воєнного стану. URL:<https://vkr.ua/publication/podatкова-reforma-v-period-voennogo-stanu-shcho-priynyali-15-bereznya> (дата звернення 15.02.2023)

3. Ксьонжик І. В., Мацьків Г. В. Нові податкові реалії українського бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2022. С. 105-107 URL:<http://lnau.edu.ua/lnau/index.php/uk/konf.html?start=5> (дата звернення 20.02.2023)

4. Оподаткування під час воєнного стану URL:<https://eba.com.ua/opodatкування-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення 30.01.2023)

5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX URL:<https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77303.html> (дата звернення 11.02.2023).

НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ ОСВІТИ НА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПІД ЧАС ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ

До війни держава фінансувала освіту в межах 5,7-6% ВВП. Унаслідок зменшення реального ВВП у 2022 році цей показник зріс до 6,3% ВВП.

Після війни, враховуючи численні потреби країни, виділення бюджетних коштів на освіту може бути помірним. Прогнозується, що рівень бюджетного фінансування освіти становитиме 6% ВВП у 2023 році і 5,4-5,5% ВВП у 2024-2025 роках.

Основні завдання з відновлення та реформування освіти в середньостроковій перспективі:

- відбудова мережі освітніх закладів, оптимізованої для потреб учнів та студентів з акцентом на питаннях ефективності;
- придбання навчальних матеріалів для заміни втрачених та пошкоджених під час війни;
- відновлення реформ, спрямованих на підвищення якості освіти.

Важливим завданням у перші роки відбудови є дотримання новітніх стандартів безпеки та сталості. Це означає, що всі пошкоджені заклади мають бути обладнані бомбосховищами та отримати краще обладнання (електронні пристрої).

Ще одним пріоритетом є оптимізація мережі навчальних закладів. У регіонах, які суттєво постраждали від війни, відбудова освітньої мережі має відбуватися з урахуванням довгострокових тенденцій руху населення. Державні інвестиції повинні спрямовуватися на нові потреби в конкретних місцях локалізації.

Досвід Боснії і Герцеговини свідчить, що міжнародні партнери брали певну участь у відновленні освіти. Їх допомога становила 5% від її загального обсягу.

Очікується, що в Україні іноземна допомога буде важливим джерелом фінансування заходів з енергозбереження, запровадження сучасних стандартів безпеки, сталості та якості освітнього процесу. Проте значну частину потреб у відновленні

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

галузі освіти будуть фінансувати органи державної влади України різних рівнів.

До нападу росії бюджетне фінансування сфери охорони здоров'я становило 3,3-4,2% ВВП. Війна збільшила потреби в державних коштах у 2022 році.

На етапі відбудови додаткові потреби зберережуться, однак фінансові обмеження змусять уряд утримувати традиційне співвідношення витрат до ВВП. Прогнозується бюджетне фінансування охорони здоров'я на рівні 3,6-3,7% ВВП у 2023-2025 роках.

Важливі завдання в процесі відновлення і трансформації сектору охорони здоров'я:

– відбудова й ремонт закладів охорони здоров'я на основі нових технологій ефективності, кліматичної нейтральності та цифровізації послуг;

– відбудова мережі закладів охорони здоров'я відповідно до нової моделі надання та фінансування медичних послуг за принципом "гроші ходять за пацієнтом".

Досвід післявоєнної реконструкції в інших країнах показує, що міжнародні донори не схильні виділяти значні суми на охорону здоров'я.

У Боснії і Герцеговині на проєкт "Важливі медичні послуги" були використані 1,8% загального обсягу іноземної допомоги. Тобто більша частина витрат на післявоєнне відновлення охорони здоров'я ляже на центральний та місцеві бюджети України.

Список використаних джерел

1. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/u-minfini-rozповили-shcho-bude-z-finansuvannyam-osviti-pid-chas-viyni>

2. URL: https://lb.ua/blog/olena_vyshniakova/543064_osvita_pid_chas_viyni_shcho_zminilosya_i_yak.html

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ

Державний борг є невід'ємною частиною фінансової системи країни, залежить від стану системи в цілому, водночас суттєво впливає на її функціонування. Крім того, це має як позитивні, так і негативні наслідки. До негативних наслідків належать скорочення приватних інвестицій, падіння торгового балансу, інфляція, сам борговий тягар тощо. Позитивними наслідками можна назвати економічне зростання, появу нових джерел фінансових ресурсів, стабільність фінансової системи тощо.

Наявність державного боргу в економіці є зрозумілим фактором. Адаже держава намагається максимально ефективно використовувати свої ресурси і допускає дефіцит бюджету, а для його компенсації залучає додаткові кошти на внутрішньому та зовнішньому фінансових ринках. Ці кошти залучаються до державного сектора економіки і фактично перетворюються в дохідну частину бюджету[3].

Поточна економічна ситуація в Україні характеризується загрозливим борговим навантаженням, яке є одним із найсерйозніших факторів гальмування розвитку економіки країни.

Основними причинами зростання обсягу державного боргу в аналізованому (2017-2021 рр.) періоді стали наступні:

- політична та соціально-економічна кризи, повномасштабне вторгнення РФ на територію України;
- руйнування інфраструктури та великої частини промислових об'єктів на тимчасово окупованій території країни;
- необхідність державної підтримки державних підприємств та банків, малого та середнього бізнесу в країні;
- фінансування за рахунок державних запозичень дефіциту державного бюджету, зростання якого обумовлене збільшенням витрат на обслуговування державного боргу, тощо [2]

Слід відзначити, що з 2017 року державний борг України у національній валюті почав зростати. Якщо на початку 2017 року

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

він становив 1 929 758,7 млн грн, то вже на початку 2018 року – 2 141 674,4 млн грн, тобто його приріст склав 10,9%.

У 2018 році загальний обсяг державного боргу збільшився до 2 168 627,1 млн грн., його приріст становив 1,2%, тобто з відбулося майже незначне збільшення. Того ж року приріст зовнішнього боргу по відношенню до попереднього періоду склав 1,8% [1].

У 2019 році загальний державний борг України склав 1 998 275,4 млн. грн., що у процентному відношенні є зменшилось порівняно з 2018 роком на 7,9%.

У 2020 році продовжувалося збільшення боргу, який на кінець року становив 2 551 935,6 млн. грн., але приріст був більший, ніж у попередній рік, і склав 27,7%, що вже вказувало на позитивні зрушення в економіці країни [1].

На кінець 2022 року державний та гарантований державою борг становив вже 4 071 683 млн. грн, це на 52,4% більше ніж у 2021 році. Однією з причин такого великого боргу на кінець минулого року – повномасштабне вторгнення РФ на територію України.

Підсумовуючи результати аналізу можна сказати, що загальний обсяг державного боргу України зберігає тенденцію до зростання (хоча і в 2019 році він показав досить незначне зменшення) протягом досліджуваного періоду, це не є сприятливим для зростання економіки країни в цілому.

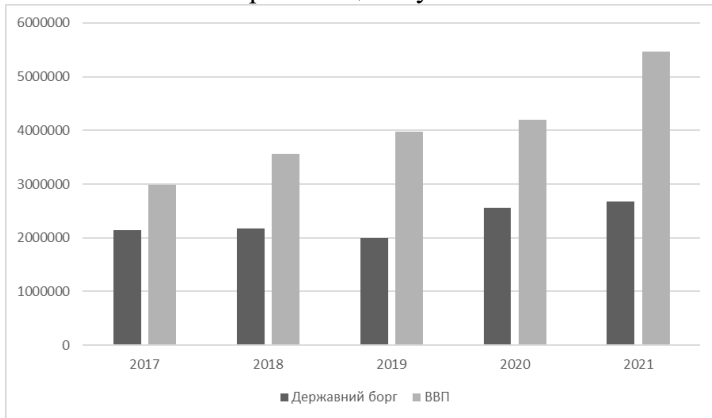


Рис. 1 – Динаміка відношення обсягу сукупного державного боргу до номінального ВВП України за 2017-2021 рр., млн. грн. Джерело: складено автором на основі [4]

Вирішення проблеми погашення державного боргу є одним із

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

ключових факторів забезпечення макроекономічної стабільності України. Ефективність бюджету країни, стан валютних резервів і відповідна стабільність національної валюти, рівень відсоткових ставок, інвестиційне середовище, характер поведінки різних частин внутрішнього фінансового ринку, вплив національних запозичень на фінансову систему та національну економіку залежать від характеру вирішення боргової проблеми.

Для зменшення дефіциту державного бюджету в умовах воєнної агресії та необхідності фінансування витрат на відновлення інфраструктури тимчасово окупованих території, а також, території, які понесли пошкодження внаслідок бойових дій, зростаючих бюджетних витрат на фінансування потреб для внутрішніх переселенців необхідно забезпечити ефективне функціонування аналітично-інформаційної системи електронної верифікації та моніторингу отримувачів соціальних виплат, пенсій та допомоги від держави.

Отже, можна зробити висновок, що позики, отримані Україною від іноземних інвесторів протягом останніх років, були більше спрямовані на стабілізацію фінансів країни під час політичної та соціально-економічної кризи, ніж на загальний економічний розвиток.

Список використаних джерел

1. Аналітичні матеріали щодо державного боргу України за 2017-2021 рр./ Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/borgova-politika>
2. Боргова політика України: стан, проблеми та перспективи [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Table/Tbl171104/index.htm>
3. Економічна теорія: Політекономія: підруч. / За ред. Базилевича В.Д.– 7- ме вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2008. – 719 с.
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ В УКРАЇНІ

Забезпечення національної безпеки фінансової системи являється пріоритетним напрямом державної політики. Сьогодні фінансові відносини існують в умовах війни і не тільки у легальній площині, а й у тіншовій. Безперечно, війна внесе свої корективи у розвиток економіки країни, і вимагатиме в майбутньому по-новому розглянути значимість фінансових методів управління, і особливо, фінансового моніторингу, пов'язаного з протидією легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму.

Фінансовий моніторинг - особлива складова системи управління різних рівнів економіки держави, яка дозволяє отримувати вчасно об'єктивну і необхідну інформацію, для прийняття ефективних управлінських рішень. Важливість проведення фінансового моніторингу визначається динамізмом досліджуваних явищ, необхідністю розглядати їх у динаміці, відслідковувати негативні тенденції та вносити своєчасні корективи [1, с].

В законодавчій основі фінансового моніторингу Законі України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 06.12.2019 р. №361 зазначається, фінансовий моніторинг - сукупність заходів, що вживаються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії, що включають проведення державного фінансового моніторингу та первинного фінансового моніторингу [2]

Також, згідно з Законом України №361 система фінансового моніторингу складається з двох рівнів - первинного та державного, які тісно взаємодіють між собою наступним чином:

- суб'єкти державного фінансового моніторингу розробляють загальні правила, якими керуються первинні суб'єкти, одержують інформацію та приймають кінцеві рішення. Ключовою інстанцією при цьому є Держфінмоніторинг, який має статус «спеціального уповноваженого органу» за законом №361;

- суб'єкти первинного фінансового моніторингу безпосередньо задіяні у проведенні заходів фінансового моніторингу, взявши за основу

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

законодавчу основу фінансового моніторингу, правила та рекомендації державних суб'єктів, а також свої внутрішні правила фінансового моніторингу, у яких визначені критерії ризику.

Окрім того, первинні суб'єкти зобов'язані стати на облік у державних суб'єктів та інформувати останніх про фінансові операції з високою ймовірністю ризику, а також звітувати перед ними щодо проведених заходів фінансового моніторингу.

Саме тому, контроль з боку держави відіграє ключову роль у сфері протидії відмиванню доходів зважаючи на кількість і функціональні обов'язки суб'єктів фінансового моніторингу. Проте, складність та глибина застережень ефективному застосуванню механізму національної системи протидії легалізації незаконних доходів полягають у відсутності єдиної загальнодержавної методології оцінки ризиків легалізації, відсутності єдиної бази даних репутації клієнтів.

Отже, фінансовий моніторинг – це система активних дій та специфічних форм контролю, що здійснюються органами державної влади України, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та громадянами у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів з метою виявлення та попередження відхилень від законодавства, які перешкоджатимуть ефективному розвитку національної економіки та забезпеченню економічної безпеки фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Рубай О.В. Розвиток системи фінансового моніторингу в Україні. Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн v-4: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 2 червня 2022 р. Ч.1. Львів: ЛНУП, 2022. веб-сайт. URL: <http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/6568>.

2. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом: закон України від 06.12.2019р. № 361-IX зі змінами та доповненнями: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/361-20>.

РИЗИКИ СТРАХУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В ЧАС ВІЙНИ

Модернізація сільського господарства є важливим шляхом до індустріалізації та економічних перетворень. Однак трансформація сільського господарства в Україні знаходиться під загрозою через дедалі руйнівніші наслідки зміни російської агресії. Війна, яка триває в Україні, спричиняє значні руйнування, завдає шкоди майну та інфраструктурі, викликає кризові явища в економіці. Природним є прагнення фізичних і юридичних осіб завчасно уникнути збитків, заподіяних унаслідок дій сторонніх обставин, до яких належить і війна. До універсальних способів мінімізації ризиків традиційно належить страхування. Разом з тим, війна та бойові дії вносять принципові корективи і до стану справ у сфері страхування.

Ринок страхування продовжує працювати в Україні. Більшість страховиків організувала свою роботу, здійснивши евакуацію співробітників у безпечніші регіони, забезпечивши віддалену роботу персоналу, збереження технічних засобів та баз даних. Про це свідчать результати опитування страховиків, проведеного НБУ у березні 2022 року. Водночас страхові компанії зіткнулися з серйозними викликами. Сьогодні на ринку нон-лайф працює 132 страхові компанії. З них 25 страховиків, на які припадає 9 відсотків загального обсягу ринку, не надали відповідей щодо діяльності в період війни. 17 страховиків (менше 2% обсягу ринку) заявили, що не налагодили ще процес виплати страхових відшкодувань. Усі інші страхові компанії, а це 89 відсотків страхового ринку за обсягами діяльності, продовжують працювати, своєчасно і в повному обсязі виконувати власні зобов'язання за договорами страхування та навіть укладати нові договори [3].

Фінансова спроможність страховиків у воєнний час прямо залежить від якості та структури їх активів і запасу капіталу в довоєнний період. Результати опитування, проведеного НБУ, показали, що усі страхові компанії потерпають від військових дій на території України. Так, суттєво знизилась обсяги продажів

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

страхових продуктів, особливо через роздрібні канали, є багато запитів від клієнтів на відтермінування чергових страхових внесків та розірвання договорів. При цьому факт запровадження воєнного стану не впливає на чинність договорів страхування.

Війна в Україні належить до форс-мажорних обставин-обставин непереборної сили. Водночас дія форс-мажорних обставин не звільняє сторону від обов'язку за договорами, а лише є легітимною підставою відтермінувати виконання такого обов'язку до закінчення їх дії та понести відповідальність за таке прострочення. Лише факт проведення бойових дій чи запровадження обмежень воєнного часу не звільняє сторону від відповідальності, якщо такі обставини прямо не перешкоджають особі фізично чи юридично виконувати конкретний обов'язок за договором. Саме за таких обставин страховик може затримати страхову виплату, але буде змушений здійснити її, коли дія обставин форс-мажору на нього спиниться.

На практиці страховики включають до правил страхування додаткові підстави для відмови у здійсненні страхових виплат, зокрема відмовляються покривати ризики спричинення збитків унаслідок бойових дій, наприклад, якщо застраховане майно було пошкоджене чи знищене через бойові дії (влучання куль, снарядів) така шкода не покривається страховиком. Слід відзначити, що страхування від воєнних ризиків існує як окремий продукт на ринку, але через надмірну вартість в останній час не є поширеним. Окрім цього, з 2014 року страховики включають до договорів страхування застереження- договори страхування, як правило, не діють на територіях проведення бойових дій і на окупованих територіях України. Тому випадки, спричинені бойовими діями та не спричинені такими не визначаються страховими, якщо вони відбулися в зоні бойових дій

Окремої уваги заслуговує агрострахування в час війни. Для аграрного сектору великою проблемою є окупація значної частини аграрної території країною-окупантом, перешкоджання посівам, обстріли полів, пожежі. Загальна сума втрат, нанесених сільськогосподарській галузі внаслідок повномасштабного російського вторгнення, вже сягнула понад 4,3 млрд.дол США.. У структурі пошкоджень найбільші втрати фіксуються внаслідок знищення або часткового пошкодження сільськогосподарських

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

угідь та незбору врожаю. Сільськогосподарські землі зазнали двох значних видів пошкоджень- мінне забруднення та пряме фізичне пошкодження. Оціночна вартість загиблих тварин складе понад 136 млн.дол. США. При цьому тварини гинуть не лише безпосередньо від активних бойових дій, але й від обмеженого доступу на ферми. Російська агресія впливає не лише на можливість вільно експортувати нашу продукцію та щорічно годувати близько 400 млн. людей у всьому світі. Активні бойові дії в Україні завдали шкоди внутрішній транспортній інфраструктурі та морським портам, а також сховищам і інфраструктурі обробки. Збільшення ставок страхових внесків або відсутність військового покриття в договорах страхування плавання у Чорному морі загострює і без того високі витрати на морські перевезення, збільшуючи вартість імпортованого продовольства. У західній частині України, де бойові дії прямо не впливали на діяльність фермерів, були висіяні ярі культури. Але збої в наданні основних державних послуг і локальна нестача ресурсів через вузькі місця у ланцюгу постачання негативно вплинули на сільськогосподарські операції. Підраховано, що площа території посіву ярих культур скоротилась приблизно на 20 відсотків, а проблеми із наявністю палива визначали з якої площі можна зібрати врожай. З початком російського вторгнення збільшився і ризик розповсюдження хвороб тварин, що завдає фермерам великих економічних втрат. Пошкодження земель, інфраструктури, сільськогосподарської техніки безпосередньо впливають на виробництво аграрної продукції. Без відновлення втрачених активів Україна не зможе повернутись на своє місце у глобальній продовольчій безпеці.

Незважаючи на війну, ринок страхування в Україні функціонує. НБУ, як регулятор страхового ринку, докладе всіх зусиль, щоб така тенденція зберігалась і надалі. Перш за все шляхом здійснення постійного діалогу з учасниками ринку та оперативного реагування на його потреби. НБУ рекомендує страховикам спростити процедуру врегулювання випадків, що мають ознаки страхових, шляхом максимального використання електронних документів та дистанційного врегулювання страхових випадків. Загалом договори страхування є чинними незалежно від введення в Україні воєнного стану, зі стандартними форс-мажорними застереженнями. Водночас, як правило, страховики не покривають «воєнні» ризики та виключають зони бойових дій і неконтрольовані Україною

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

території зі страхування.

Для повернення інвесторів до українського агробізнесу необхідні три речі: система страхування підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, ефективний судовий захист та постійне відкриття європейського ринку для української продукції. Агροстрахування має стати не лише джерелом відшкодування завданих аграріям збитків, але й певним джерелом накопичень фінансових ресурсів держави, щоб мати можливість у разі потреби використати зобілізовані кошти на воєнні потреби та відновлення економіки. В умовах воєнного стану агροстрахування має відігравати головну, а не допоміжну роль [2].

Список використаних джерел

1. Фесенко Н. В., Яремченко Л. М. Стан та перспективи функціонування страхового ринку України в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2019. № 8. С. 28–34. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.8.28

2. Страхування під час війни [Електронний ресурс] // Економічна правда. Режим доступу <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>

3. Під час дії воєнного стану ринок страхування продовжує працювати – результати опитування [Електронний ресурс] // Національний банк України . Режим доступу <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pid-chas-diyi-voyennogo-stanu-rinok-strahuvannya-prodovjuye-pratsyuvati--rezultati-opituvannya>

Остапенко М. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синявська Л.В.

Львівський національний університет природокористування

**ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ ДЕФІЦИТУ
ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ**

Сучасна фінансова політика України знаходиться у критичному стані, а економічні, соціальні наслідки тривалого дефіциту державного бюджету потребують застосування заходів, щодо виходу із хронічного бюджетного дефіциту, поліпшення рівня

життя в цілому, конкурентоспроможності країни в умовах глобалізації.

Бюджетний дефіцит - це фінансове явище, яке, як правило, не є виключенням. У сучасному світі не має держави, яка в своїй історії не зіткнулася б з бюджетним дефіцитом [1].

До причин утворення дефіциту державного бюджету можна віднести:

- низький рівень життя більшої частини населення країни;
- низька ефективність суспільного виробництва і, як наслідок, незначний розвиток зовнішньоекономічних відносин;
- нераціонально складена структура бюджетних витрат;
- зростання внутрішнього та зовнішнього боргу країни;
- вимушене зростання витрат на вирішення економічних питань та розширення промисловості (причому екстенсивним шляхом, за рахунок збільшення обсягів виробництва, а не за рахунок удосконалення техніко-технологічних ресурсів);
- скорочення доходів через кризове становище країни;
- надзвичайні обставини, що потребують негайного фінансування;
- корупція в державному секторі;
- неефективна податкова політика і, як наслідок, розвиток тіньової економіки.

Причини появи бюджетного дефіциту можуть бути пов'язані з необхідністю здійснення значних державних вкладень у розвиток економіки, з метою її структурної перебудови, досягнення перспективних перетворень. В цьому разі дефіцит бюджету відображає не кризовий перебіг суспільних процесів, а діяльність держави з регулювання економічної кон'юнктури, його прагнення забезпечити прогресивні зрушення в структурі суспільного виробництва [2].

До програми заходів скорочення витрат держбюджету і, як наслідок, його дефіциту необхідно впровадити заходи, які б сприяли наповненню бюджету коштами та скороченню видатків:

- перерозподіл інвестування бюджетних коштів в галузях економіки;
- впровадження ефективної фіскальної політики;

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- більш широке використання фінансових пільг і санкцій, які стимулюють зростання суспільного виробництва;
- скорочення сфери державної економіки і державного фінансування;
- боротьба з корупцією, тіньовою економікою та монополією на виробництво.
- скорочення військових витрат;
- відмова у кредитах державним структурам;
- створення умов для залучення іноземних інвестицій.
- проведення судової реформи;
- проведення приватизації, в тому числі із залученням іноземного капіталу, яка би дозволила підприємствам набути господаря й розпочати, нарешті, системний бізнес;
- відповідна зміна законодавчо-нормативного забезпечення.

Державний бюджет можна досліджувати нескінченну кількість часу, вздовж і впоперек, але все одно залишаться відкриті питання. Проблема дефіциту держбюджету не є критичною при правильному її регулюванні. Методи вирішення з часом змінюються, тому й немає єдиного способу розв'язання проблеми. Лише комплекс раціональних заходів допоможе призупинити чи зменшити зростання дефіциту, що приведе до урегулювання економіки України [3].

Список використаних джерел

1. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2015 рік / [Зубенко В.В. Самчинська І.В., Рудик А.Ю., та ін.] ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-ІІ) впровадження», USFID. – К., 2016. – 80 с.
2. Чугунов І.Я. Фінансова політика у системі соціально-економічного розвитку України / [І.Я. Чугунов, М.В. Тарасюк, Т.В. Канева та ін.] відп. за вип. І.Я. Чугунов. Київ, 2016. 236 с. URL:<http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9459/1/Особливості%20системних%20політичних%20рішень%20в%20Україні.pdf>
3. Дефіцит бюджету. *Науково-популярний блог*. URL: <http://www.npblog.com.ua/index.php/ekonomika/defitsitbjudzhetu.html>

ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Економіка України зазнала великих збитків через війну з Росією, що почалася у 2014 році. Напад росії на Україну у лютому 2022 року поглибив кризу, що призвело до значного зменшення внутрішнього валового продукту [1].

Необхідність фінансування війни призвела до збільшення державного боргу України. У 2022 році державний борг склав близько 83% ВВП, що є одним з найвищих показників серед країн світу.

Українська гривня зазнала значного зниження вартості на міжнародних ринках через війну та нестабільність економіки. Значне збільшення інфляції стало наслідком падіння курсу гривні.

Українські банки зазнали великих труднощів через війну та нестабільність економіки [3]. Негативний вплив на банківську систему також має велика кількість неплатоспроможних позикодавців та кредиторів.

Уряд України запровадив ряд економічних реформ, які повинні сприяти покращенню стану фінансової системи країни. Зокрема, проводиться робота над зниженням бюджетного дефіциту, підвищенням ефективності державних закупівель та спрощенням процедур банкрутства [5].

Міжнародні кредитні організації, такі як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, надають фінансову допомогу Україні для підтримки її економіки та фінансової стабільності. Укладені угоди передбачають проведення реформ в економічній, фінансовій та банківській сферах, що сприятиме поліпшенню стану фінансової системи України.

Україна активно працює над залученням інвестицій в економіку країни, зокрема за допомогою проведення реформ в інвестиційній сфері та покращенням бізнес-клімату. Для цього запроваджуються додаткові пільги та підтримка для іноземних інвесторів.

Необхідність покращення фінансової стабільності країни призвела до впровадження децентралізації бюджету та фінансової

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

автономії регіонів. Це дає можливість забезпечити більш ефективне використання коштів та ресурсів на місцевому рівні.

Україна продовжує розвивати сектор цифрової економіки, що дає можливість залучення додаткових інвестицій та стимулює економічний розвиток країни. Для цього уряд України запроваджує нові цифрові технології та послуги, сприяє розвитку інноваційних стартапів та інших цифрових проектів.

Усі заходи, що приймаються урядом України для покращення стану фінансової системи країни, мають на меті забезпечити стабільність та зростання економіки в умовах війни.

Одним з найбільших викликів, які стоять перед Україною в умовах війни з росією, є зменшення витрат на війну та збереження економічної стабільності країни. Уряд України вживає заходів для зниження витрат, зокрема шляхом підвищення ефективності державних закупівель, зменшення видатків на адміністративні витрати та раціоналізації державних програм.

Україна активно працює над розвитком зовнішньоекономічних відносин та розширенням експорту. У цьому напрямку вживаються заходи для стимулювання експорту, розвитку зовнішньої торгівлі та залучення іноземних інвесторів. Україна продовжує розвивати співпрацю з ЄС, США та іншими країнами, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток економіки країни в умовах війни.

Україна зміцнює свої позиції у фінансовому секторі, зокрема шляхом реформування банківської системи та підвищення її стійкості до зовнішніх викликів. Україна продовжує співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, такими як МВФ, з метою забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку країни.

Незважаючи на складні умови, Україна продовжує здійснювати реформи в економічній та фінансовій сферах, що сприяє покращенню стану фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Міністерство фінансів України. (2022). Щорічний звіт про виконання державного бюджету. URL: <https://www.minfin.gov.ua/-report/annual-report-on-the-state-budget-execution>
2. Світовий банк. (2022). Оновлення економіки України, січень 2022. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/>

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

publication/ukraine-economic-update-january-2022

3. Міжнародний валютний фонд. (2022). Україна: Заключне заявлення персоналу місії статті IV за 2022 рік. URL: <https://www.imf.org/uk/News/Articles/2022/03/01/pr2263-ukraine-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission>

4. Європейський банк реконструкції та розвитку. (2022). Звіт про перехід 2021-22: навігація в умовах невизначеності. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report-2021-22.html>

5. Національний інститут стратегічних досліджень України. (2022). Соціально-економічні наслідки війни на сході України для національної економіки. URL: <https://niss.gov.ua/publication/ekonomichni-naslidki-vijni-na-shodi-ukrajini-dlya-nacionalnoi-ekonomiki>

Пшенична К. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Куровська Н. О.

Поліський національний університет

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ

Вітчизняна економіка має значний потенціал для залучення іноземних інвестицій, оскільки в нашій країні є доступні природні ресурси, вигідне географічне розташування, розвинена промисловість та кваліфікована робоча сила. Залучення іноземних інвестицій сприятиме розвитку галузей економіки, що потребують значних капіталовкладень, таких як: енергетична, оборонна, транспортна, металургічна, промислова, IT-індустрія, сільське господарство тощо.

Відповідно до даних унікальної електронної платформи – інвестиційної ініціативи уряду *Advantage Ukraine*, зібрано майже 500 інвестиційних проєктів та можливостей перспективних галузей, інвестиційний потенціал яких становить: «оборонна промисловість – 43 млрд дол.; металургія та металообробка – 26 млрд дол.; агропромисловий комплекс – 34 млрд дол.; енергетика – 177 млрд дол.; фармацевтична промисловість – 19 млрд дол.; природні ресурси – 5,6 млрд дол.; логістика та інфраструктура – 123 млрд дол.; меблева та деревообробна промисловість – 5 млрд

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

дол.; інновації та технології – 11 млрд дол.; промислове виробництво – 16 млрд дол. [1].

Проте воєнні дії на території України призводять до значних руйнувань, економічних збитків та виникненню потреби у ліквідації негативних наслідків і відбудові нашої держави. Водночас відбувається значне зниження ділової активності бізнесу та інвестиційної привабливості країни. «За даними *European Business Association*, у першому кварталі 2022 р. відбулося падіння «інтегрального показника Індексу інвестиційної привабливості України до 2,17 балів з 5-ти можливих, що є найнижчим значенням з 2013 р. У другому кварталі 2022 р. даний показник дещо відновився і сягнув 2,48 бали, а отже, – відбулося його зростання майже на 0,31» [2, 3].

Наразі існує низка проблем, які негативно впливають на процес підвищення ділової активності бізнесу та покращення інвестиційної привабливості країни, а саме: воєнна агресія росії; високий рівень корупції; недосконалість законодавчо-нормативної бази та правового захисту; політична й економічна нестабільність; складність взаємовідносин інвесторів з місцевими органами влади; наявність ризиків неотримання очікуваних результатів від інвестиційної діяльності тощо.

Водночас, до основних переваг інвестування в Україну варто віднести «наявність: стратегічного географічного розташування в центральній частині між Європою та Азією; багатих природних ресурсів (значних запасів марганцевих та залізних руд); розвинутого аграрного сектору; угоди про вільну торгівлю з ЄС і кандидата у члени Європейського Союзу, що відкриває нашій державі доступ до світових ринків; одного з найбільших ринків Європи (43,5 млн споживачів); кваліфікованої та недорогої робочої сили (одного з популярних центрів розвитку інформаційно-комунікаційних технологій зі значною кількістю інженерів-програмістів, бізнес аналітиків та інших фахівців галузі, кількість яких протягом останнього десятиліття стабільно зростає; якісної системи освіти (великої кількості висококваліфікованих спеціалістів у різних галузях економіки)» [4].

Адже попри війну в Україні, прямі іноземні інвестиції все таки надходили до економіки країни, а за три квартали 2022 р. загальна сума їх становила 190 млн дол. [5]. Але у порівнянні з 2021 р. за

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

відповідний період відбулося суттєве зниження даного показника майже у 27 разів. Втім, залучення іноземних інвестицій є основним фінансовим інструментом у процесі відновлення вітчизняного бізнесу та функціонування економіки країни в цілому.

Отже, у процесі відновлення ділової активності та інвестиційної привабливості доцільно створити відповідні умови для підвищення рівня довіри та заохочення іноземних інвесторів розмішувати свої активи у вітчизняну економіку, а саме: проводити заходи щодо зниження рівня корупції; вести відкрите й прозоре спілкування з потенційними інвесторами; впроваджувати заходи щодо політичної та економічної стабілізації; створювати умови для покращення правового захисту інвесторів, забезпечуючи прозорість законодавчо-нормативної бази, а також сприяти мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних з веденням інвестиційної діяльності.

Список використаних джерел

1. Advantage Ukraine. Investment menu: веб-сайт. URL: <https://advantageukraine.com/> (дата звернення : 01.03.2023).
2. Інвестиційна привабливість України відновилася до «ковідного» значення – ЕБА. Forbes: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/news/investitsiy-na-privablivist-ukraini-vidnovilasya-do-kovidnogo-znachennya-eba-15122022-10518> (дата звернення : 27.02.2023).
3. Індекс інвестиційної привабливості України показав найнижче значення з 2013 року. European Business Association: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/indeks-investytsijnoyi-pryvablivosti-ukrayiny-pokazav-najny-zhche-znachennya-z-2013-roku/> (дата звернення : 26.02.2023).
4. Кравченко М.О., Павленко Т.А. Інвестиційний клімат України: основні проблеми та перспективи формування. Бізнес, Інновації, Менеджмент: Проблеми та перспективи: збірник тез доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої тридцятиріччю факультету менеджменту та маркетингу (м. Київ. 8 грудня 2022 року). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/2022> (дата звернення : 28.02.2023).

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

5. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Мінфін: веб-сайт.
URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення :
25.02.2023).

Рогоза С.А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Андрушко Р.П.

Львівський національний університет природокористування

**СУЧАСНА ФОРМА КОНТРОЛЮ В УМОВАХ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ**

Економічні злочини постійно трансформуються і створюють дедалі більше загроз для підприємств та організацій у всьому світі. В Україні, боротьба із фінансовими шахраями набирає швидких обертів, завдяки послугам форензік. Термін форензік походить від латинського «forēnsis», його етимологія бере свій початок ще в стародавньому Римі, де в процесі суперечки обвинувач і обвинувачений мали привести ряд аргументів на підтримку своєї позиції. Пріоритет віддавався тому, чиї аргументи були найбільш переконливими.

У сучасному ж розумінні «форензік» являє собою розробку комплексу заходів системи контролю. З одного боку, ці заходи спрямовані на запобігання вчинення протиправних дій, здійснюваних посадовими особами компанії (менеджментом) та припинення зловживання службовим становищем. А з іншого - вони спрямовані на розслідування фактів шахрайства, внаслідок яких репутації компанії було завдано збитків або ж спричинило за собою істотні фінансові втрати.

Так, за даними дослідження «Reports of the Nations 2018», підготовленого профільною організацією Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), в результаті корпоративного шахрайства світові компанії втрачають близько 5% свого річного прибутку, що в грошовому еквіваленті складає приблизно 4 трлн. доларів США (5% валового світового продукту) [1].

В Україні, розмір фактичних втрат і потенційного збитку становить до 10-20% від доходу (розмір збитків в українських компаніях перевищує світові показники приблизно в 3 рази зв'язку

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

з економічною кризою і погіршенням фінансової ситуації в країні).

Залучення спеціалістів у галузі Forensic допоможе власникам бізнесу отримувати детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії (corporate intelligence), виявляти шахрайства, оцінити збитки від них, а також зрозуміти прийнятний механізм відшкодування шкоди та повернення активів.

Форензик – це процес збору фінансових доказів, підтверджуючи шахрайство, корупцію, або інші зловживання в компанії.

На даний час в Україні послуги форензик надають фірми (за попереднім замовленням покупця таких послуг), такі як: “PwC Ukraine”, “Делойт”, “KRESTON GCG”, “KPMG Ukraine” та інші.

Форензик необхідний у разі, якщо:

- у компанії наголошується необґрунтоване зниження прибутку;
- зафіксовані анонімні повідомлення про факти шахрайства;
- власник не бере участь в операційному управлінні компанією;
- у компанії відсутня служба економічної безпеки;
- за закупівлі відповідає не колегіальний орган, наприклад, тендерний комітет, а окремі особи.

Форензик можна поділити на такі інструменти:

- корпоративна розвідка (Corporate Intelligence) - це процес збору інформації з відкритих джерел, з метою вивчення інформації про потенційних ділових партнерів, організаціях та співробітників;
- форензик іміджинг – це процес збереження цифрових копій даних з різних пристроїв і носіїв, які можуть в подальшому бути використані, як докази, що мають юридичну силу;
- тест на проникнення (Penetration Testing) — це метод оцінювання захищеності комп'ютерної системи чи мережі шляхом часткового моделювання дій зовнішніх зловмисників з проникнення у неї.

Форензик також стає дієвим механізмом підтвердження інвестиційної привабливості бізнесу. Для інвесторів, особливо з країн Західної Європи та США, є аксіомою перевіряти наявність у бізнес-партнерів системи Compliance – процедур, антикорупційних програм та ефективного регулювання ризиками [2].

Основні методи проведення форензик-перевірок:

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- відкрита перевірка - в даному випадку персонал компанії обізнаний про те, що в компанії проводиться такий аудит і навіть задіяний в процесі збору підтверджуючих документів;
- спонтанна перевірка - проводиться без попереднього повідомлення за рішенням власника бізнесу, є більш ефективною, ніж відкрита;
- перевірка з використанням впровадженого співробітника - дає найбільш якісні результати, але при цьому вона є найбільш витратною за часом.

Головна відмінність форензіку від аудиту – проведення більш масштабного дослідження, що включає не лише фінансово-юридичні аспекти, а й питання інформаційної безпеки.

В реаліях ведення бізнесу в Україні вчасне проведення комплексних Forensic-розслідувань дозволить українським компаніям гарантувати мінімізацію значних фінансових втрат і захистити власну ділову репутацію.

Отже, форензік – це підходи, інструменти та методики спрямовані на боротьбу з економічними злочинами. Метою форензіку є не просто знайти порушення, а надати рекомендації щодо їх виправлення. Вінцем цього розслідування є вибудовування більш ефективних бізнес-процесів і систем внутрішніх контролюючих зв'язків у компанії.

Список використаних джерел

1. Аграрне видання “LANDLORD”: журнал та онлайн-проект. // URL: <https://landlord.ua/news/dymka/yak-forenzik-dopomagaye-vlasnikam-pobuduvati-prozoriy-ta-efektivniy-biznes/> .
2. Публікація “Що таке Форензік?”. // URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/forensic.html> .
3. Соломіна Г.В. Форензік – інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка*. 2018. Випуск 2(10). С. 144-149.

TRANSFORMATIONS IN THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING UNDER INFLUENCE OF THE DIGITALIZATION ECONOMY

One of the main functions accounting is informational. Every enterprise seeks to obtain the necessary information with help of accounting. At same time, on the one hand, this information should be reliable, accurate and timely, and on the other hand, costs of obtaining it should be minimized. To achieve this goal, the company constantly strives to optimize organization of accounting. This process optimization is constantly connected with the use by accountants of inventions from all possible spheres human activity.

In recent years, development of information technologies in the world economy is proceeding at a very high pace. Therefore, in modern conditions, an accountant cannot imagine process of accounting without the use automation tools. The development of technology has led to the digital revolution, which has given to rise new concepts and processes. Such a concept is "digitalization". Along with it, such concepts as: "digital transformation", "automation", "data digitalization" and others should be analyzed. All these concepts are related to modern management technologies.

The word "digitalization" means penetration of digital technologies into all spheres of social life. Or in other words it also means "digitalization".

Also, the word "Digitalization" has become widely used in the Ukrainian language and, according to Wikipedia, means a neologism that was found in official press materials and speeches of various officials. Dictionary of modern Ukrainian language and slang "Myslovo" calls it the word of 2019. The given meaning means "changes in all spheres of social life associated with use the digital technologies".

Digitalization in a broad sense, according to K.A. Kuprinoi, means the transformation of information into digital form. However, using this approach, it is possible to equate "digitalization" with "automation", but these concepts are different. The most significant difference between

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

digitalization and automation is that automation can be partial or gradually change the existing structure of public services, business services and other spheres social activity. And digitalization is associated with a change in the approach to business itself, state, and social life in general.

In a broad sense, digitalization, according to scientists O. Yu. Gusev and S. V. Legominov, means the transformation information into digital form [1].

According to O. Lytvinov, "digitalization is a phenomenon that causes successive transformations of the socio-cultural code, united by a common vector of development." The researcher connects digitalization with social communication and analyzes the change of social institutions and subsequent change of human development in this regard [2].

As for digital transformation, the broadest concept means digital penetration in circumstances where changes are systemic in nature. And digitalization is a narrower concept, which means reorganization of the processes with the help of automation and digital communication. However, some dictionaries interpret digitalization as a simplified form of the term "digital transformation".

In the world, there are two main directions in which digitization is moving, namely increasing productivity and creating completely digitized enterprises in the future. The use of new technologies in business reduces overall costs, which increases profits. It is thanks to digitalization that companies realize that they are able to improve in their field. Thus, less effort and costs are required, as digitalization helps to overcome some barriers and it is easier to move a new level of enterprise management. It is thanks to digitalization that the conduct of business undergoes radical changes for the better. At this stage, many companies have the opportunity to become leaders with minimal costs, just by digitalization production.

The second direction of digitalization is "digital enterprises", that is, they are created thanks to cloud technologies and exist on the basis remote work. In the economy, it is becoming increasingly difficult to survive if a company is not a "digital business". That is why more and more enterprises are turning to cloud services.

Considering the use digitalization at the level of public administration, it can be seen that it leads to a reduction in public

expenditure on the maintenance of civil servants and a reduction in the level corruption in the state. Transparency, a low level of corruption, free and equal access to public services and public control over the budget and tenders, which leads to the improvement citizens' lives, a positive reputation of the state in the world and even greater influence on foreign audiences.

If we turn to the origins of digitalization, then Singapore became the first country in the world to operate an electronic government. Estonia, Georgia and a number of Scandinavian countries have also already digitized public services. Estonia and Georgia are advanced states in the digitalization of government processes, where it has been possible to vote in elections online since 2005. "The electronic voting system is actively used in the USA and is being implemented in the EU countries".

In Ukraine, we have also implemented a document digitalization system, an example of which is Diya, where electronic documents such as Ukrainian and foreign passports, vaccination certificates, driver's licenses, etc. are entered. The Zelenskyi Government has also set itself this goal. Electronic country, or e-country, is today's challenge [3].

The first steps towards digitalization processes have already been taken. This is evidenced by the digitalization of the work public services, control over public finances, electronic auctions, and online services. Currently, more than 100 online services provide an opportunity to receive high-quality service without human intervention. Since 2019, 76% of executive authorities have posted data on the Unified State Open Data Web Portal data.gov.ua; more than 120 nationwide e-services and 10,000 online registered enterprises have been implemented. The annual growth of the IT sector was recorded at the level of 22%.

The process of using digitalization in the organization of accounting is extremely important.

"Digitalization of accounting" is aimed at formation necessary theoretical knowledge and practical skills in the field operation and use of computer systems and technologies and the possibilities of their use in accounting for the digitalization of accounting functions.

In the process of researching the state and prospects for the development digitalization of accounting in Ukraine, a survey was conducted of 76 large and medium-sized enterprises (the number of employees from 50 to 1,000 people, among whom 26% are engaged in

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

agriculture; 22% in trade; 13% in pharmaceuticals; 18% belong to of the budget sphere and all others - representatives various types of business), which made it possible to draw the following conclusions: accounting is more digitalized than other business processes due to the automation of payments and reporting [4].

The implementation of digital technologies in accounting accounts for an average of 43.4% (in terms areas of implementation). Modern challenges of the globalized economy encourage the further spread information technologies aimed at increasing the productivity accounting service and, accordingly, the reliability of accounting and analytical data.

The results of digital accounts are effective reconciliation tools that allow you to easily track errors in transactions and processing, as well as detect theft and fraud.

Using the available data, a financial expert can analyze numbers and in real time suggest the easiest and fastest way to improve them. While some accountants may charge a per-minute fee for their work, others charge a flat fee for quarterly or monthly consultations and phone calls to advise on the development of a struggling business. It is advisable to form the methods used by modern accountants when switching to digital technologies (table).

Table

Accounting procedure methods using digital technologies

№	Methods	Content
1	Forecasting and reporting	When it comes to providing accurate financial plan indicators, a modern accountant can use cloud services to quickly collect the necessary documents and data - financial reporting. There is an opportunity to spend more time on creating detailed and analytical reports on the financial indicators of the institution and to develop optimal ways of business growth in the conditions of the digital economy
2	Planning and budgeting	Planning and budgeting is a way to optimize successful business operations. With automatic payment and invoicing features in cloud-based financial software, today's accountants can manage these processes more efficiently. This

		frees up time for them to identify areas where the business is losing money and find more effective financial planning and budgeting methods.
3	Data verification	Document verification can be a time-consuming task, but in the digitalization of accounting, accountants can do it accurately and efficiently with the help of cloud-based accounting software. They may also perform internal audit procedures to double-check that the entire accounting and reporting process remains accurate and reliable. Today's accountants can succeed in their work with greater confidence and accuracy and lead the company to better business results.
4	Decision-making	In the conditions digitalization of accounting, the accountant is the best specialist who can give useful advice before making important management decisions. With cloud-based accounting software, accountants can easily access past accounting data for quick and in-depth analysis that enables fast business decisions

Therefore, in the conditions of nanotechnology, in order to maintain the competitiveness of the enterprise, it is necessary not to be afraid to use the possibilities of digitalization in all possible directions and forms, including in the organization of accounting.

In the conditions of digitization in accounting, the accountant is the best specialist who can give useful advice before making important management decisions. With cloud-based accounting software, accountants can easily access past accounting data for quick and in-depth analysis that enables fast business decisions.

Digitalization of accounting and its integration into the company's information system is a requirement of the modern digital era. The information system is aimed at increasing the efficiency company's activities, strengthening its competitiveness and turning accounting into an art that "ensures the success" of the company.

And the conditions for the development of digitization of the

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

accounting organization are the involvement of highly qualified specialists in this field, the development of outsourcing relations, freelancing, and the use of cloud technologies.

The use of cloud technologies will make it possible to concentrate technical computing resources, IT specialists and software in a common cloud, which in turn will make it possible to save money and increase the transparency of accounting, reduce the time-consuming nature of the reporting of economic entities and control measures.

References:

1. Guseva O. Yu., Legominova S. V. Digitization – as a tool for improving business processes, their optimization. / O. Yu. Guseva, S. V. Legominova. - Economics. Management. Business. 2018. No. 1 (23). P. 33-39.

2. Litvinov O. M. Digitization on the threshold of digital Dachau. // O.V. Lytvynov - State and crime. New challenges in the postmodern era. - Kharkiv, p. 170–172 URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9635>.

3. On the approval of the Concept of the development of e-government in Ukraine: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017 No. 649-Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

4. Panasyuk B., Burdenyuk T., Muzhevich H. Peculiarities of the digital transformation of accounting. // B. Panasyuk, T. Burdenyuk, H. Muzhevich - Galician Economic Bulletin. 2021. No. 1 (68). P. 70–76.

Романюк Я.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ціцька Н. Є.

Львівський національний університет природокористування

**НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ В АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Фінансова звітність є основним джерело інформації про фінансовий стан, результати діяльності, рух грошових коштів на підприємстві за звітний період. Через прагнення України вступити

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

та реалізовувати свій потенціал в спільноті європейських країн виникає необхідність запровадження в національній практиці ведення обліку суб'єктів господарювання за МСФЗ.

Починаючи з 24 лютого 2022 року на території України іде війна з російською федерацією. Станом на 1 вересня 2022 року загальна сума прямих задокументованих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад \$127.0 млрд.

Найбільша частка у загальному обсязі прямих втрат належить житловим будівлям (39.7% або \$50.5) та інфраструктурі (27.7% або \$35,3 млрд.). Втрати активів бізнесу становлять мінімум \$9.9 млрд. і швидко зростають. Ще \$6.6 млрд. складають прямі втрати аграрного сектору внаслідок війни (рис.2). [1]

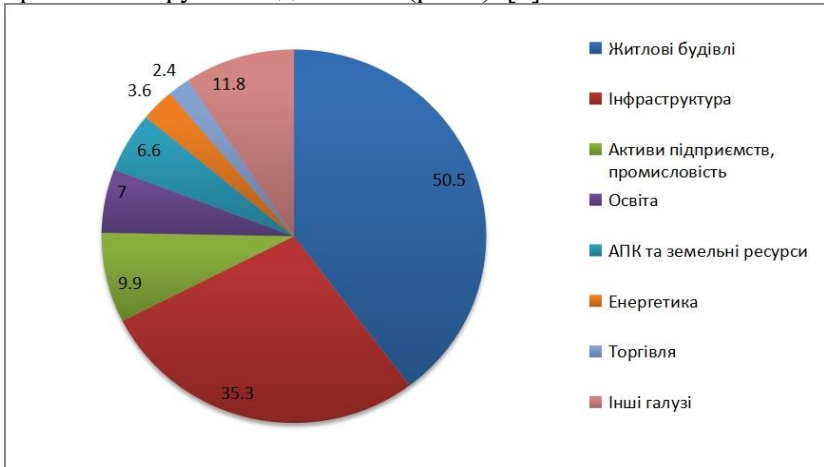


Рис. 2 Прямі втрати за типами майна, \$ млрд.*

*Джерело: Київська школа економіки

Аграрний сектор економіки має ряд переваг перед промисловістю за рахунок виняткової специфіки своєї діяльності і є одним із ефективних шляхів економічного розвитку України.

Для залучення іноземних інвестицій та капіталу з метою стабілізації і розвитку сільськогосподарських підприємств, слід досягти уніфікації та гармонізації у джерелах інформації щодо їх фінансового стану.

Одним із способів гармонізації публічної інформації на міжнародному рівні є запровадження МСФЗ. Відповідно до Регламенту Європейського парламенту і Ради ЄС від 19 липня 2002 р. №1606/2002 – міжнародні стандарти включають стандарти

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

бухгалтерського обліку та звітності, які застосовуються у державах – членах Європейського Союзу [7].

Бухгалтерський облік за МСФЗ організований за принципом, на який поступово переходять всі країни світу. Підприємства, що використовують МСФЗ, користуються вищим рівнем довіри, що позитивно відображається на їхній репутації та конкурентоспроможності.

Впровадження МСФЗ дасть змогу запровадити та забезпечити доступність, зрозумілість, прозорість інформації про фінансовий стан підприємств (фірм, організацій) не лише українським, але й іноземним споживачам, допоможе уникнути додаткових трансакційних витрат пов'язаних з переоформленням фінансової звітності за вимогами МСФЗ, дасть змогу Україні розвинути свій економічний та торговий потенціал на міжнародній арені.

Процес складання фінансової звітності за МСФЗ є складним і трудомістким, оскільки має відповідну методику. Однак необхідність

впровадження МСФЗ у вітчизняну практику підтверджується основними перевагами Міжнародних стандартів.

Фінансова звітність, складена за правилами МСФЗ, надає адміністративному персоналу детальнішу інформацію. На відміну від ПСБО у МСФЗ немає регламентованої форми звітів, а є лише перелік мінімальних рядків, що підлягають розкриттю. Доцільно відмітити, що звітність за МСФЗ включає в себе також складання і нефінансової звітності (звіти про корпоративну відповідальність). В них відображена інформація про цілі та напрями розвитку підприємства. Ці звіти показують не лише економічне, а і соціальна та екологічне становище підприємства.

Отже, запровадження МСФЗ для підприємств агросектору, є важливим кроком на шляху розвитку системи бухгалтерського обліку та післявоєнного відновлення економіки України. Ці зміни оцінюються лише з сильної сторони, так як позитивних аспектів є значно більше, ніж негативних. Зокрема через усунення національних розбіжностей для підвищення зіставності, прозорості та зрозумілості економічної інформації компаній; зменшення витратної складової під час підготовки фінансової звітності за різними стандартами; досягнення міжнародного визнання та отримання різного роду ринкових вигід. Доведено, що сфера

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

можливостей для гармонізації є широкою і визначається націленістю на інтереси зацікавлених сторін. Основна перевага – інвестиційна привабливість підприємства, яка допоможе залучити в Україну валютні вкладення, сприятиме швидкому повоєнному відновленню економіки, подальшому розвитку та здійснення діяльності на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року
2. Колісник В.Ю. Проблеми і перспективи складання фінансової звітності відповідно до Міжнародних стандартів обліку та звітності. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/>.
3. Міжнародні стандарти фінансової звітності: URL: <https://www.golovbukh.ua/>
4. МСБО (IAS) 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки» URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_020
5. Очеретяна О. В. Переваги здійснення бухгалтерського обліку за МСФЗ. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–15 березня 2019 р.)*. – Київ, 2019. – С. 30-31.
6. Скоробогатова Н.Є. Наближення українського законодавства у сфері бухгалтерського обліку до норм законодавства ЄС // *Європейські інтеграційні процеси у XXI столітті: ключові тенденції, основні виклики та нові можливості: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 26-27 березня 2018 р.)*. - Київ: Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції. - 2018. - С. 487 - 496.
7. Стратегія застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2013 р. № 911. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
8. Шкуліпа Л.В. Розвиток бухгалтерського обліку у вимірі міжнародних стандартів фінансової звітності та інноваційних технологій: методологія та практика: монографія. Ніжин: ФОП

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Лук'яненко В.В., ТПК «Орхідея», 2020. 616 с. URL:
https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/juk/shkulipa_monogr_2020.pdf

Тістечок О. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колодій А.В.

Львівський національний університет природокористування

ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війна на сході України, який розпочався у 2014 році, значно вплинув на економіку країни. Війна призвела до зниження економічного зростання та іноземних інвестицій, а також до значної шкоди інфраструктурі та втрат ключових промислових активів. Конфлікт також призвів до гуманітарної кризи, коли понад 1,5 мільйона осіб за цей період стали переміщеними та потребують допомоги [2].

Одним із найзначніших економічних наслідків військового конфлікту стало падіння ВВП. У 2014 році ВВП України впав на 6,6%, і з тих пір країна намагається відновитися. Військові дії ускладнили для України залучення іноземних інвестицій, і країна була змушена покладатися на позики від Міжнародного валютного фонду для фінансування дефіциту бюджету [1].

Окрім падіння ВВП, конфлікт значно вплинув на промисловий сектор України. Донбас на сході України, який був центром важкої промисловості країни, особливо сильно постраждав від конфлікту. Багато фабрик і шахт було зруйновано або пошкоджено, а втрата доступу до ключових видів сировини ускладнила роботу компаній. У результаті промислове виробництво в Україні впало більш ніж на 20% з початку конфлікту [2].

Воєнні дії також суттєво вплинули і на аграрний сектор України. Регіон Донбасу також був важливою сільськогосподарською територією, і військові дії порушили роботу сільського господарства та призвели до втрати землі та худоби. Конфлікт також ускладнив для України експорт сільськогосподарської продукції [2].

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Незважаючи на ці виклики, Україна досягла певного прогресу в реформуванні своєї економіки за останні роки. Уряд здійснив низку реформ для покращення бізнес-клімату та залучення іноземних інвестицій. Наприклад, у 2019 році в Україні було відкрито новий офіс сприяння інвестиціям, щоб залучити іноземних інвесторів, а уряд також запровадив реформи для спрощення процесу відкриття бізнесу [4].

Однак війна на сході України залишається основною перешкодою для економічного зростання та розвитку. Бойові дії, що тривають, ускладнили уряду реалізацію реформ і залучення іноземних інвестицій. Конфлікт також призвів до значної гуманітарної кризи, коли понад 3,4 мільйона людей потребують гуманітарної допомоги [3].

Підсумовуючи, варто зазначити, що війна на сході та півдні України має значний вплив на економіку країни, що призвело до падіння ВВП та значної шкоди інфраструктурі та ключовим промисловим активам. Воєнні дії також призвели до гуманітарної кризи, коли мільйони людей потребують допомоги. Хоча Україна досягла певного прогресу в реформуванні своєї економіки за останні роки, війна залишається основною перешкодою для економічного зростання та розвитку.

Список використаних джерел

1. IMF. (2022). Ukraine: IMF Country Information Page. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR>
2. Kuzio, T. (2019). The War in Ukraine: Economic and Social Impacts. *Journal of Contemporary Central and Eastern Europe*, 27(1), 21-39.
3. UNOCHA. (2022). Ukraine. URL: <https://www.unocha.org/ukraine>
4. World Bank. (2022). Doing Business 2022: Ukraine. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Profiles/Regional/DB2022/UKR.pdf>

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОДИН З МЕТОДІВ ЗРОСТАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

За сьогоднішніх умов для підтримки розвитку ефективної роботи страхової галузі одним з найбільш необхідних факторів її реалізації виступає саме запровадження сучасних та вдосконалення наявних методів просування страхових послуг. Перспективною нішою щодо успішної реалізації страхової діяльності у цілому світі є діджиталізація або ж іншими словами цифрова трансформація страхової індустрії, яка формує вигідні можливості суб'єктам ринку.

Формування та впровадження на сучасні ринки страхових послуг інноваційних інструментів описуються терміном InsurTech або ж у багатьох випадках спостерігається характеристика цих процесів у так званій сфері FinTech. Доволі поширені механізми. інноваційної трансформації страхової галузі варто розглянути детальніше.

Інтернетизація, індивідуалізація та діджиталізація виступають основними напрямками розвитку цифрових технологій в страховій галузі. Зокрема перший з напрямів, інтернетизація характеризується підбором необхідної інформації як для страхувальника, так і для страховика, зокрема можливість продажів страхових продуктів через Інтернет ресурси.

Персоналізація ринкових відносин, що стосується заміни широкомасштабних стандартних продуктів на ринку страхових послуг відбивається на розробці індивідуальних котирувань відносно страхування (щодо тарифів, ризиків та інших умов),використовуючи великі бази даних, на основі нових технологій виробництва та бездротових технологій, великі обсяги даних про страхувальника (включаючи потенційні) та застраховані об'єкти. Індивідуалізація страхової галузі включає засоби для проведення персональної оцінки ризику шляхом збільшення обсягу зібраної інформації що стосується страхувальників та об'єктів страхування, а також складання індивідуальних страхових

котирувань за бажанням страхувальника.

Щодо діджиталізації ринку, то ідеться про застосування новітніх механізмів (цифровізації) всередині та зовні бізнес-процесів компанії. З цим поняттям можна використовувати термін «цифровий бізнес-процес». Цьому напряду характерні нові технології виробництва та бездротові технології обміну інформацією. В даний час страхові компанії, як правило, бізнес-процеси компанії, такі як бухгалтерський облік та звітність, оцінка ризиків страхувальника, реалізація страхових продуктів та вирішення спорів є осередками застосування діджиталізації. Зацікавленість страхової галузі до цифровізації страхового бізнесу частково залежить від рівня розвитку та можливостей технології блокчейн, їх використання в різних бізнес-процесах.

Важливо зазначити, що технологічні інновації при здійсненні страхової діяльності стали важливим фундаментом у налагодженні відносин між страховиком та страхувальниками, і зокрема потенційними клієнтами. Однією з таких технологій стало впровадження та застосування на світовому ринку страхових послуг телематики.

В цілому телематика проявляється в об'єднанні приладів, які відслідковують поведінку споживача. Цій діджитал - технології властиві значний ряд функцій, розпочинаючи з обчислення зроблених кроків до аналізу сну чи темпів активності. Застосування телематики в пристроях передає організаціям з реалізації страхування життя та здоров'я необхідні статистичні дані про споживача. Взагалі першочерговим завданням цієї технології був нагляд стосовно осіб за кермом, проте відбувається масштабування сфер застосування, зокрема реалізація в сфері охорони здоров'я.

На ринку страхових послуг України телематика поступовими кроками починає впроваджуватись, зокрема схожі послуги передбачені у таких страхових компаніях як «Інго Україна», «АРКС», «Українська акціонерна страхова компанія «АСКА», «PZU Україна». Аналіз нашого ринку страхових послуг свідчить про те, що завдяки застосування пристроїв телематики можна зменшити розмір страхового тарифу на 55 - 60 %. Окрім цього застосування такої технології дозволяє застрахованому розуміти те, що отриманий страхових продукт є зроблений йому індивідуально, і тим самим заохочує його взаємодіяти з страховою компанією в майбутньому. Наприклад, клієнт попередньо отримав знижку або ж

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

бонус на один з страхових продуктів, це свідчить про те, що надалі він бажатиме застосувати її, щоб в першу чергу зекономити власні кошти, тим самим клієнт і продовжить співпрацю.

Підсумовуючи розвиток оптимізації страхового сектору за рахунок описаних інноваційних технологій ми розуміємо, що хоч і подібні впровадження формують ряд значних привабливих сторін щодо охорони власностей, комфорту, а також захищеності, проте вони все ще є новими інноваційними інструментами на ринку страхових послуг, особливо для вітчизняного сектору страхування, і виступають доволі вразливими місцями серед потенційних клієнтів. Тому ще десь ця слабінка і не цілком сформувала належний рівень попиту серед суб'єктів страхового ринку та потребує належного інформативного ознайомлення та можливого тест-драйву на ринку страхових послуг зокрема.

Що стосується страхового ринку України, то необхідно безумовно зазначити, те що ігнорування сучасних механізмів страхової діяльності унеможливорює її ефективну реалізацію. Тому метод інноваційної трансформації є однією з необхідних умов для формування конкурентоспроможних та стійких страхових суб'єктів на фінансовому ринку України. Проте передумовами впровадження досліджених вище тенденцій повинні стати в першу чергу заходи спрямовані на підвищення рівня довіри потенційних клієнтів до страхових компаній, окрім цього налагодження потоку достовірної інформації та підтримка з боку держави.

Юматов Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мацьків Г. В.

Львівський національний університет природокористування

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток обліку за умови цифровізації суспільно-економічних відносин пов'язаний із впровадженням ІТ-інструментів та технологій. Враховуючи той факт, що цифрова трансформація обліку в майбутньому лише зростатиме, тому застосування ІТ-інновацій дозволить модернізувати процеси обробки та передачі

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

інформації, сприятиме зростанню ефективності облікових процесів. До звичних функцій ведення обліку та формування звітності додається необхідність консолідації процесів управління та ІТ-сервісів [4; 5].

Як результат, підвищиться якість інформаційного забезпечення окремих підрозділів і користувачів, об'єднаних єдиною цифровою платформою. Відбуватиметься не просто конвертація даних з паперового формату в цифровий, а обробка, синтез звітності, контроль помилок і порівнянності, візуалізація процесів і їх результатів, резервне копіювання за допомогою ІТ-інструментарію.

Таким чином, ІТ-модернізація обліку відповідно до вимог інформаційної економіки має складатися з програмного, інформаційного, організаційного та методичного компонентів. Ці компоненти мають стати основними інформаційними системами, що інтегровані навколо web-системи та між собою [3; 6].

При цьому важливу роль має відігравати автоматизація управлінського обліку на підприємстві. Управлінський облік вкрай важливий в системі менеджменту суб'єкта бізнесу, оскільки така підсистема даних дозволяє об'єктивно оцінити стан діяльності підприємства, аналізувати, контролювати тенденції його розвитку, приймати ефективні управлінські рішення. Таким чином, забезпечити високий рівень продуктивної діяльності суб'єкта господарювання здатна налагоджена централізована ІТ-система управління процесами. Такі комплексні рішення автоматизації бізнес-процесів можуть бути забезпечені за допомогою сучасних ERP-систем [1; 6].

Саме ці системи є прикладом нового етапу в модернізації внутрішньої ІТ-інфраструктури: переходу від автоматизації до комплексних систем управління. Спираючись на програмні засоби типу ERP-систем, на підприємстві створюється єдиний інформаційний простір, який структурно розподілений по ієрархічним рівням і по сферам роботи – продаж, закупівлі, виробниче планування, оперативна діяльність, фінансовий та складський облік тощо, який дозволяє охопити абсолютно всі ділянки.

Впровадження ERP-технології дозволить полегшити ведення управлінського обліку на рівні суб'єкта бізнесу та формувати комплексну управлінську інформацію для керівного персоналу без значних зусиль. Виходячи з вище сказаного, можна констатувати,

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

що кінцева мета ІТ-модернізації не цифровізація обліку (перенесення контрольно-облікових процесів в електронний формат), а створення SMART-обліку, «розумного» обліку господарських операцій з ефективними інструментами контролю та управління суб'єктом господарювання, автоматизацією всіх аспектів і сфер діяльності підприємства, установи, організації та інших суб'єктів бізнесу [2, с. 213].

Список використаних джерел

1. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку: наукове видання. Житомир, 2011. 241 с.
2. Ксьонжик І. В., Мацьків Г. В. Діджиталізація управлінського обліку на підприємстві. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 17-19 березня 2021 р. Ч. 2. Львів: ЛНАУ, 2021. С. 212-214.
3. Пацай Б.Д. Роль інформаційних технологій в управлінні фінансовими ресурсами підприємств. *Фінанси України*. 2010. № 8. С. 82-84.
4. Поливана Л.А. ERP- системи для автоматизації обліку фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 216-219.
5. Терещенко Л.О. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 187 с.
6. Шишкова Н. Л. Перспективи ІТ-модернізації бухгалтерського обліку: актуалізація теорії і практики. *Економіка підприємства*. 2019. №3. С. 146-159.

Явна І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ковалів В.М.

Львівський національний університет природокористування

**ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА
МЕХАНІЗМ ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

Розглядаючи сільське господарство з позиції оцінки

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

фінансового потенціалу можемо відмітити його відповідність даному сектору. Вже більше десяти років сільське господарство розглядається фінансовими інституціями як надійний позичальник та партнер, а не галузь із проблемами та сезонним надходженням коштів, сукупність збиткових підприємств та низькоосвідчених працівників, позичальника з відсутнім заставним майном та засобами виробництва. Тепер бачимо аграрні підприємства технічно врівноважені та фінансово підкуті суб'єкти господарювання.

Сільськогосподарські підприємства сформували достатню кількість необоротних активів для залучення необхідної кількості фінансових ресурсів для ведення господарської діяльності на засадах розширеного відтворення та забезпечення власних потреб.

Сільськогосподарські підприємства, безсумнівно, є групою суб'єктів, для яких характерна сильна залежність від біологічних можливостей росту рослин і тварин. Значною мірою процес виробництва в сільськогосподарській галузі визначається природними особливостями живих організмів. Тому виникає обґрунтований сумнів щодо того, чи слід розглядати цю групу підприємств стандартно і брати стандартні значення коефіцієнтів за орієнтир при оцінці фінансового потенціалу. Н. О. Козяр зазначає, що сезонність робіт у сільськогосподарському виробництві ставить високі вимоги до своєчасного забезпечення у необхідному обсязі фінансовими коштами.[1, с.84] Аграрна сфера характеризується нерівномірністю надходження коштів та низькою ліквідністю наявних активів. Таким чином, сезонність негативно впливає на фінансовий потенціал та можливість підприємств показувати позитивну динаміку розвитку на протязі вибраних періодів. Діяльність сільськогосподарських підприємств, як і інших підприємств, нерозривно пов'язана з функціонуванням ринку. Партнери на ринку зацікавлені у інформації щодо поточного стану окремих економічних одиниць та їхніх можливостей для подальшого розвитку. Тому, в подальшому формується фінансово-господарський механізм забезпечення діяльності вибраних суб'єктів та основні показники, які його характеризують.

Однією з причин зростання заборгованості та відсутності фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств, як показує практика, є недосконалість або взагалі відсутність дієвих механізмів управління оборотними активами, [2, с.169] що

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

концентрує нашу увагу на необхідності управління фінансовим потенціалом в сільському господарстві для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Ефективне управління фінансовим потенціалом сільськогосподарських підприємств здатне забезпечити не тільки просте, але й розширене відтворення. [2, с.169]

Управління фінансовим потенціалом є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства, включаючи сільське господарство. Сільське господарство може мати значні фінансові потоки, пов'язані з продажем виробів, закупівлею матеріалів, оплатою праці, оплатою послуг тощо.

Основні завдання управління фінансовим потенціалом в сільському господарстві включають:

1. Планування бюджету: Виробництво в сільському господарстві пов'язане з багатьма ризиками, такими як природні катаклізми, захворювання тварин та рослин, коливання цін на ринку та ін. Планування бюджету допомагає підприємству визначити очікувані доходи та витрати на майбутній період та збільшити ефективність використання ресурсів.

2. Моніторинг фінансових показників: Важливо слідкувати за фінансовими показниками, такими як прибуток, рентабельність, оборотність коштів та інші, щоб вчасно реагувати на будь-які проблеми та підтримувати фінансову стабільність підприємства.

3. Оптимізація витрат: Управління витратами є важливою складовою управління фінансовим потенціалом. Підприємство може знизити витрати, збільшивши ефективність використання ресурсів, встановивши більш економічні процеси, переходячи на більш дешеві матеріали тощо.

4. Управління ризиками: Сільське господарство пов'язане зі значними ризиками, тому важливо мати стратегії для зменшення та управління

Ми вважаємо, що управління фінансовим потенціалом є набором методів та факторів, які направляють підприємство до продовження власної діяльності через визначення основних показників, їх аналізу та вчасне реагування на зміни навколишнього бізнес-середовища. Таке твердження впливає з дослідження Г. О. Партин, Р. І. Задерецької та О. В. Граціян, які вказують що «Фінансовий потенціал є критерієм, який визначає

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

здатність підприємства до пристосування при змінах економічної кон'юнктури, адже, саме він відіграє вагомую роль у спроможності підприємства генерувати необхідний обсяг позитивних грошових потоків, бути інвестиційно привабливою, ліквідною та фінансово надійною.» [3]

Список використаних джерел

1. Козяр Н. О. Особливості сільського господарства як об'єкту інвестування. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 82–87. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.82
2. Костирко А.Г. Перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств в контексті управління їх фінансовим потенціалом Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 1. – Луцьк, 2012.
3. Партин Г. О. Формування фінансового потенціалу підприємства / Г. О. Партин, Р. І. Задерецька, О. В. Граціян. // Ефективна економіка. - 2016. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_45

**3. ЕКОНОМІКА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС**

Акімова К.В.

Науковий керівник: д.е.н., проф., Вартанова О. В.
Київський національний університет технологій та дизайну

**ПРИЧИНИ МІГРАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
УКРАЇНИ**

Трудову міграцію в Україні традиційно вважають економічною проблемою суспільства. Згідно даних Звіту про міжнародну міграцію (World Migration Report 2022), Україна посідає 8 місце у списку країн, громадяни яких виїжджають на роботу за кордон, з показником 5,5-6 мільйонів осіб за 2020 рік [1]. Зараз Україна є найбільш активним донором трудових ресурсів у світі. Якщо 1 млн наших співвітчизників було працевлаштовано у Польщі за 5 років (з 2014 по 2018 рр.), то зараз 1 млн. буде працевлаштовано лише за один, неповний 2022 рік. Отже, можна прогнозувати, що у 2023 році кількість українських трудових мігрантів не зменшиться.

Причиною цих процесів є низька заробітна плата, високий рівень безробіття, поширення бідності та соціальна розшарованість населення та значно помітний розрив у оплаті праці з розвиненими країнами світу. Поглиблює наявну проблему міграції населення існуюча в Україні війна, яка стала поштовхом для населення цих регіонів шукати іншого притулку для себе і своїх сімей.

За останніми підрахунками, від початку повномасштабного російського вторгнення до Європи з України вимушено виїхало 14 270 682 українців. Станом на 3 січня 2023 року у європейських країнах залишається 7 915 287 українців. Лише за останній тиждень кількість вимушених переселенців зросла на понад 18 тисяч осіб. Про це свідчать дані Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ) [2].

Проведений аналіз працевлаштування біженців: до війни 58% всього населення у віці від 15 до 70 років були працевлаштовані.

Згідно з останніми даними Організації Об'єднаних Націй, понад

3,2 мільйона осіб перетнули кордон України з Польщею після вторгнення Росії 24 лютого. Це одна з найбільших хвиль біженців у європейській історії. А судячи зі звіту Союзу польських метрополій, через приплив біженці населення Польщі збільшилося на 8% (майже на 3,2 млн осіб) за 2022 рік, а у деяких містах — на 50% [4].

Ще у травні кількість працевлаштованих у Польщі українських біженців від війни перетнула позначку у 100 000 осіб. А на початок вересня у Польщі в цілому зафіксовано офіційне працевлаштування вже понад 1 мільйона українців. За даними міжнародного агентства з працевлаштування Gremi Personal у липні 2022 рівень безробіття скоротився до 4,9%. Востаннє такий показник у Польщі був спостерігали у 1990 році [3].

Від початку повномасштабного вторгнення в Україні було зареєстровано понад 21 тисячу нових компаній. Це дуже добре, що навіть у таких надскладних умовах наші люди мають віру та насагу створювати новий бізнес. При цьому, як повідомляє Business Insider Polska, громадяни України зареєстрували у Польщі 3600 компаній з українським капіталом у період із січня по вересень 2022 року. Їхня частка в числі нових підприємств у Польщі зросла до 8,5% у вересні, як порівняти із менш ніж 1% до початку війни. Якщо вести мову про ФОПи і компанії разом, то саме українці в 2022-му відкрили 45% усіх нових іноземних бізнесів в Польщі.

Таким чином, 3600 компаній – це міграція не тільки громадян України, але й інвестиційного капіталу. Вірогідно, це безповоротні втрати України капітальних інвестицій та податків. 3600 компаній – це близько 17% до того загалу компаній, які за цей час було створено в Україні і це стосується лише Польщі, до якої мігрувало до 20% наших громадян. Очевидно, що дані по відкритим українцями підприємствам за цей час у Чехії, країнах Балтії, Німеччині та інших країнах світу, значно збільшили б цей показник у 17%.

Це потужний виклик Уряду України, бо успішні компанії, засновані українцям в інших країнах, повернути до дому значно складніше, ніж повернути людей. Це надскладне завдання. Якщо бути відвертими, то це зробити майже неможливо.

Щодо видів економічної діяльності в яких найчастіше працюють українці за кордоном, лідерами є: будівництво, промисловість,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

ресторанно-готельний бізнес, домашній догляд і сільське господарство.

У Німеччині може залишитися більше 600 тис біженців. Це дорівнює чисельності населення двох обласних центрів України. У грудні німецький Інститут досліджень ринку праці оприлюднив результати свого дослідження "Refugees from Ukraine in Germany"[5]. 37% українських біженців планують назавжди залишитися в Німеччині, 34% - планують повернутися після завершення війни, 27% - знаходяться у роздумах, а два відсотка повернуться 2023 року.

Це значить, що близько 64%, тобто дві третини біженців можуть не повернутися в Україну взагалі. Це близько 640 тис осіб від загалу з 1 млн у Німеччині. 72% біженців мають вищу освіту, при цьому лише 30% зараз працевлаштовані там, де вища освіта потрібна. При цьому, наміри працевлаштуватися мають 78% біженців працездатного віку, приєднавшись на ринку праці Німеччини до 17% біженців, які вже мають там роботу. Німеччина припускає, що біженці з України залишаться в Німеччині надовго, а в кращому випадку назавжди. Ця ситуація вимагає підготовки нової законодавчої бази до березня 2024 року, коли закінчується чинність чинних норм, які гарантують українцям право залишатися в ЄС.

Протягом 2021 року до своїх рідних країн повернулося близько 3% біженців. У даному випадку мова йде про близько 400 тис з 15,9 млн біженців у світі. Лише 3% на рік. На цьому фоні прогнози щодо повернення в Україну 70-80% біженців виглядають оманливими, ставлячи під загрозу відбудову країни. У відомому аналітичному центрі The Brookings Institution з Вашингтону вже звернули увагу на проблему біженців з України[6]. На думку аналітиків цього поважного аналітичного центру саме від повернення біженців в Україну залежить відбудова країни і роль Уряду тут критична.

При цьому, з кожним роком кількість біженців, які бажають повернутися в Україну буде тільки зменшуватися. Тому, час тут грає не на користь країни. Саме про це мова йде у матеріалі центру "Refugees must be central to the reconstruction of Ukraine"[6]. Це перша спроба такого потужного аналітичного закладу світу звернути увагу на проблему повернення біженців в Україну з

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

початку війни. Керівництво центру натякає Уряду України, який пункт має бути одним з перших у його порядку денному на 2023 рік: повернення до країни людей, і відповідні рішення потрібно приймати невідкладно.

Проте наостанок зазначимо, що явище трудової міграції має й позитивні сторони. Щороку в Україну надходять кошти грошових переказів трудових мігрантів. Нацбанк наприкінці 2021 року підвищив прогноз зростання переказів трудових мігрантів з 13 млрд USD до 14 млрд USD. Ці кошти є одним з основних джерел валютних надходжень, покращують внутрішній попит та відіграють важливу роль у розвитку економіки України. У другій половині 2022 року витрати українських мігрантів за кордоном становили в середньому 2 млрд доларів на місяць. Враховуючи трохи менші обсяги на початку року, загалом за рік ця сума становила близько 20 млрд доларів. Національний банк прогнозує збільшення переказів трудових мігрантів в Україну у 2023 році до 16 млрд доларів. Це пов'язано з тим, що люди будуть більше працевлаштовуватися. Національний банк України погіршив прогноз обсягу приватних переказів у 2023 році з 16,4 млрд доларів до 15,9 млрд доларів.

Натомість негативні наслідки трудової міграції, які впливають на економічну ситуацію в країні полягають в наступному: – скорочення надходжень до бюджету внаслідок зменшення числа потенційних платників податків; – зменшення можливостей власного розвитку економіки внаслідок від'їзду кваліфікованих кадрів; – знижується конкуренція на власних ринках праці.

Проведений аналіз характеру міграційних тенденцій в Україні дав змогу зробити висновок, щодо високого рівня актуальності та заглибленості існуючої проблеми. Основними емігрантами з країни залишаються молоді та висококваліфіковані люди, які виїжджають за кордон втрачають свій накопичений трудовий потенціал працюючи на посадах, що не відповідають наявним в них знанням, вмінням та навичкам. Основними причинами активізації міграційних процесів в Україні є: низький рівень заробітної плати, дисбаланс та велике навантаження на ринку праці, нестабільна соціальна та політична ситуація в країні, ментально високий рівень територіальної мобільності населення країни, тощо. Це говорить про необхідність розробки цілого комплексу заходів, щодо покращення макроекономічного клімату в країні, покращення умов

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

та якості зайнятості населення, розширення можливостей працевлаштування, що в комплексі сприятиме створенню придатного середовища для збереження трудового потенціалу та втримання процесів відтоку висококваліфікованої робочої сили за кордон.

Список використаних джерел

1. Доповідь про світову міграцію за 2022 рік. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022_0.pdf (дата звернення: 15.02.2023)
2. Портал оперативних даних (ситуація з біженцями в Україні): веб-сайт. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 24.02.2023)
3. Аналітичний центр Gremi Personal: (працевлаштування українських біженців у Польщі): веб-сайт. URL: <https://gremi-personal.com.ua/u-polshhi-najnizhche-bezrobittya-za-ostanni-32-roki-skilki-ukrainskih-bizhenciv-pracevlashtovali/> (дата звернення: 22.02.2023)
4. Новий звіт Союзу польських метрополій: веб-сайт. URL: <https://opole.tvp.pl/61530353/34> (дата звернення: 20.02.2023)
5. Каміль Фраймарк. Українські біженці залишатимуться в Німеччині довше: веб-сайт. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2022-12-21/ukrainian-refugees-will-stay-germany-longer?fbclid=IwAR0IR-ymdHQWusl3bOtGbDA4Ix8NuiZENFtEldEdtfmkKTMMuHzN7s1dURU> (дата звернення: 21.02.2023)
6. Кемаль Кіріші та Софі Розе. Біженці мають займати центральне місце у відбудові України: веб-сайт. URL: [Refugees must be central to the reconstruction of Ukraine \(brookings.edu\)](https://www.brookings.edu/articles/refugees-must-be-central-to-the-reconstruction-of-ukraine/) (дата звернення: 18.02.2023)

ЕЛЕКТРОННИЙ БІЗНЕС ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ

Сучасний бізнес здійснюється в умовах постійних змін та мінливості середовища його функціонування. Найбільш сутнісними ознаками стають ризиковість, зростаюча невизначеність та турбулентність, які великою мірою впливають на будь-які процеси в економічних відносинах. Крім того, стрімкий розвиток інформаційного середовища вплинув на розвиток та принципи зміни у технологіях провадження бізнесу. Неможливість обмеження процесів ведення бізнесу використанням лише традиційних моделей зумовила формування стратегій виходу на віртуальний ринковий простір, що стало передумовою появи нової форми підприємництва – електронного бізнесу.

Електронний бізнес (e-business) – ділова активність, що використовує можливості глобальних інформаційних мереж для перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків компанії з метою створення прибутку [2, с. 219].

Електронний бізнес визначається як безперервна оптимізація продуктів і послуг фірми, а також виробничих зв'язків через застосування цифрових технологій і використання Інтернету в якості первинного засобу комунікацій.

Електронний бізнес, якщо його розглядати як цілісний об'єкт, певну систему відносин, взаємодіє з різними економічними системами в межах економіки країни, які також впливають і на його розвиток. Вербівська Л. В. виокремлює два концептуальні виміри взаємодії національної економіки та електронного бізнесу і вказує, що така концепція пізнання ролі електронного бізнесу в розвитку національної економіки розглядається виключно з теоретичного погляду, оскільки зрозуміло, що дві окреслені макроекономічні системи є невід'ємними складовими одна одної.

Розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки зумовлюється такими умовами та чинниками:

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- ✓ наявність національного законодавства в частині здійснення підприємницької діяльності, ведення бізнесу в різних сферах та галузях економіки;
- ✓ вплив макроекономічної стабільності на розвиток усіх компонентів національного господарства;
- ✓ наявність умов для розвитку підприємницької діяльності, доступності фінансових ресурсів для реалізації нових проєктів;
- ✓ місце національної економіки в глобальній системі економічних відносин;
- ✓ розвиток інфраструктури в країні, яка активно використовується у процесі провадження електронного бізнесу;
- ✓ стабільність функціонування фінансових установ, ефективність їхнього розвитку;
- ✓ рівень соціально-економічного розвитку громадян, їхня купівельна спроможність;
- ✓ рівень тіньової економіки та корупції в країні та інші потенційні економічні чинники, які можуть впливати на розвиток електронного бізнесу [1, с. 48-51].

В основі існування та розвитку будь-якого корпоративного представництва фірми в інтернет-середовищі лежить певна бізнес-модель, вибір якої визначається цілями і завданнями. Можна виділити такі бізнес-моделі:

- ✓ рекламна бізнес-модель.
- ✓ модель підтримки існуючого бізнесу.
- ✓ модель створення нового бізнесу.

Компанії, які працюють онлайн можуть використовувати міжнародну інфраструктуру, обирати юрисдикцію для оптимізації податків, залучати працівників із будь-якої країни світу. Це дозволяє компаніям електронного бізнесу суттєво підвищувати свою ефективність. Наприклад

Таблиця 1

Прибуток зарубіжних та національних компаній електронного бізнесу, 2021 р.

Назва компанії	Прибуток компанії
Зарубіжні компанії	
Apple, млрд долл	94,7
Google, млрд долл	20,6

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Microsoft, млрд долл	20,5
Українські компанії	
Rozetka.ua, млн грн	110
Нова Пошта, млн грн	991

Якщо раніше найбільш прибутковими підприємствами були підприємства з видобутку та продажу корисних копалин, фінансові компанії, машинобудування, то зараз у Топ-20 найуспішніших компаній світу входять підприємства, які забезпечують свою ефективність за допомогою цифрових технологій [3].

Поряд з тим варто виділити низку ризиків, з якими стикаються компанії електронного бізнесу:

✓ інтернет-безпека – існують певні загрози безпеці діяльності компанії (спам, вірусне програмне забезпечення);

✓ проблеми конфіденційності – особисті дані постачальників, споживачів, посередників, з якими співпрацює компанія, можуть бути використані сторонніми особами для цілей вірусного маркетингу;

✓ торгівельні компанії-лідери у своїй галузі, проводячи активну діяльність в інтернет-середовищі, особливу увагу приділяють не лише представленню своєї компанії, а й справедливо вважають це частиною бренду і намагаються підтримувати веб-сайт на найвищому рівні в усіх сенсах, щоб підкреслити свій імідж;

✓ розробка і використання нових ІТ-рішень з метою оптимізації торгівлі в інтернет-мережі може створити «проблемне поле» для виникнення нових ризиків;

✓ торгівля на міжнародному ринку.

Отже, розвиваючи е-бізнес, компаніям варто орієнтуватися на кращий досвід провідних країн світу, аналізувати переваги і загрози нових форм взаємодії з клієнтами та партнерами.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», 2021. 320 с.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

2. Касатонова І. А. Програми електронної форми взаємодії суб'єктів економічних відносин держави. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 218-223.

3. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 168-176.

Бицак С.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Стовба Т.А.

Херсонська державна морська академія

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕКОСИСТЕМОЮ МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Близько 90% світової торгівлі здійснюється завдяки морським перевезенням, які є найекономічнішими для доставки вантажів на віддалені відстані, але негативно впливають на довкілля: відбувається шумове забруднення Світового океану; вичерпування невідновних ресурсів вуглецевого походження; виникнення парникового ефекту тощо [1]. До забруднювачів моря відносять нафту, хімікати, небезпечні вантажі, сміття, стічні води; атмосфери – викиди з димових труб суден, що містять шкідливі гази, пил з вантажу, речовини, що руйнують озон та ін. До речі, вуглецеві викиди на морських суднах складають 3% від загального обсягу викидів, що менше, ніж автівками (6%) або вантажними автомобілями та залізничним транспортом (4%). З іншого боку обсяг викидів вуглецевого газу з морських суден перевищує кількість викидів такої країни, як Німеччина. Водночас при доставці морем пари взуття з Китаю до Північної Європи виділяється стільки ж вуглецевого газу, скільки викидає автомобіль, проїхавши два кілометри.

Тому постає логічне питання – які заходи необхідно негайно вжити у морській галузі відповідно до прийнятої Концепції сталого розвитку для зменшення негативного впливу на довкілля з метою попередження глобальних потрясінь у майбутньому?

Власники судноплавних компаній вважають, що у суспільстві потрібно сформувати таку культуру споживання послуг з транспортування вантажів, яка дозволить екологічності перевезень

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

так само впливати на вибір компанії-перевізника, як вартість послуг та швидкість доставки. Морські перевезення дозволяють скоротити викиди вуглецю майже на 90%, тому завдяки збільшенню частки перевезень водним транспортом спостерігатиметься зменшення викидів вуглецю в атмосферу.

Проаналізуємо напрямки підвищення екологічності морських перевезень. Міжнародна морська організація (ММО) несе відповідальність за впровадження міжнародних конвенцій, створення норм і стандартів, що стосуються забезпечення безпеки на морі і запобігання забруднення з суден морського доквілля. ММО виокремила райони SECA та ECA, де заборонено використання високосірчаного палива. Пропонуємо для наслідування морським перевізникам досвід компанії Maersk Line, яка завдяки впровадженню «малого ходу» (зменшення швидкості суден з 25 до 20 вузлів), скоротила витрати палива на 40%, котрі становлять 70– 75% експлуатаційних витрат судна, та викиди вуглецю – майже на 10%. Зростання тривалості перевезень Maersk Line компенсувала збільшенням кількості морських суден, що працюють на лінії.

У Тихому океані є острів із сміття, який за площею більший за територію Франції і не позначений на жодній карті світу. Цей острів зростає катастрофічними темпами: на разі його маса перевищує масу зоопланктону у цій зоні у 6 разів [2]. За прогнозом щороку у водні екосистеми світу потрапляє 19 – 23 млн. тонн пластику [3]. Під дією сонця, води та солі пластик розкладається на частки, внаслідок чого величезна кількість птахів та представників морської фауни гинуть від з'їдених пластикових відходів. Сміття Світового океану становить небезпеку для здоров'я людини, бо пластик абсорбує на поверхні отруєні речовини, які через морепродукти потрапляють до організму [3]. Прикладом для наслідування компаніям, країнам, які мають вихід до водних ресурсів планети, має стати досвід Кувейту та ін. країн, де заборонили використання одноразових пластикових предметів на судах, що заходять у порти та територіальні води держав [4].

Морський транспорт стає дедалі більш енергозберігаючим та «зеленим», безпечним і дружнім до споживача та навколишнього середовища. Так, навіть транспортування живих квітів можна здійснювати морем завдяки використанню виробниками інноваційних технологій вирощування рослин, що дозволяють

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

забезпечити більш тривалий термін їх доставки.

Для зменшення викидів вуглецю в атмосферу та скорочення витрат на перевезення судновласники роблять вдалі спроби використання альтернативних джерел енергії: скрапленого природного газу, біогазу [5], аміаку, метанолу – дешевого палива, який є в достатній кількості в усьому світі, зокрема майже у всіх великих портах [5].

Провідні компанії вбачають перспективними розвиток водневих батарей як джерела енергії, використання енергії вітру (конструкції типу летюче вітрило, роторне вітрило, жорсткі вітрила, суміщені з сонячними панелями та ін.), енергії хвиль (судно рухається за рахунок коливань рухливих плавців-крил, що утилізують енергію хвиль, коли воно йде під вітрилами або стоїть на якорі) [6].

З метою зниження опору тертя підводної частини корпусу судна та економії палива розробляють та наносять інноваційні нанопокриття. На разі проекти суден також почали містити конструктивні інновації. Так, «Mitsubishi» розробила технологію «повітряного мастила», яка передбачає завдяки широкому корпусу судна і його малому заглибленню, нагнітати насосом малої потужності повітря під днище, що дозволяє скоротити сили тертя і водночас шкідливі викиди до 35%. «Фішкою» величезного ролкера є сферична форма носової частини судна, яка дозволяє економити паливо внаслідок зниження опору повітря у два рази порівняно з традиційними конструкціями суден [6].

Використання вищезазначених заходів сприятиме створенню екосистеми інновацій та підвищенню ефективності управління морською галуззю для досягнення цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Морские суда-роботы: как это повлияет на рынок. *Freedom Finance* : веб-сайт. URL: <https://ffin.ru/market/review/82/74344/#ixzz6CyCt47gD> (дата звернення: 24.12.2021).
2. SOS: мусорный остров площадью больше Франции в Тихом океане. *city.travel* : веб-сайт. URL: <https://city.travel/blog/?p=1284> (дата звернення: 24.02.2023).
3. Забруднення моря пластиком. *Wikipedia* : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Забруднення_моря_пластиком (дата звернення: 24.02.2023).

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

4. Кувейт вслед за Індією ввел заперт на одноразовий пластик на судах. *Seafarers* : веб-сайт. URL: <http://seafarers.com.ua/kuwait-banned-disposable.../16629/> (дата звернення: 20.09.2020).

5. Бункерівка LNG перспективна, но с оговорками. *Национальная ассоциация нефтегазового сервиса* : веб-сайт. URL: <https://nangs.org/news/downstream/bunkerovka-spg-perspektivna-no-s-ogovorkami> (дата звернення: 24.02.2022).

6. Стовба Т.А. Новелізація векторів забезпечення екологічності морських перевезень. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 9-10 вересня 2022 р., Одеса, 2022. С. 323 – 324.

Вакуленко В.О.

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

Львівський національний університет

природокористування

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

В умовах ринкової економіки будь який вид підприємницької діяльності неминуче пов'язаний із ризиком. Більше того, ризик є ключовим елементом підприємництва, тому сталий розвиток суб'єкта підприємництва, його рентабельність та прибутковість є неможливим без врахуванням аспекту ризику в процесі прийняття підприємницьких рішень.

У статті 42. Господарського кодексу України сказано, що «підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична на власний ризик діяльність, спрямована на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг і здійснення торгівлі з метою одержання прибутку» [1]. Тобто, навіть на законодавчому рівні прописано, що підприємництво тісно пов'язане з ризиком.

Група науковців під керівництвом М.М. Ільчука зазначають, що підприємницький ризик – це ймовірність понесення фірмою у процесі здійснення господарських операцій втрат або одержання додаткового прибутку, зумовлених багатоваріантністю прийняття можливих рішень чи невизначеністю виробничих ситуацій. [2, с.25].

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Натомість О.І. Ємець вважає, що господарський ризик – це діяльність суб'єктів господарювання пов'язана з доланням невизначеності в ситуації необхідного вибору, у процесі якого вони мають можливість оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі й відхилення від мети [3, с.38]

Зазначимо, що перші спроби теоретичного осмислення сутності ризику, як супровідника господарської діяльності були зроблені А.Смітом. Він у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» звернув увагу на питання взаємозв'язку між прибутком та ризиком, що виникає в різних галузях виробництва. Згідно із твердженнями А.Сміта ризик і прибуток є пропорційними, а норма прибутку зазвичай коливається в залежності від ступеня надійності доходу. Тобто, із зростанням ризику звичайна норма прибутку також зростає. При тому, високий рівень ризику не є гарантією високої прибутковості підприємницької діяльності, а навпаки – часто пов'язаний із ймовірністю банкрутства [4, с.174].

Вперше наукове визначення поняття «ризик» сформулював наприкінці XVIII ст. у 1786 році німецький математик Йоганн-Ніколаус Тетенс у праці «Вступ до розрахунку життєвої ренти і право на її отримання». Цим самим він започаткував основи нового наукового напрямку – ризикології, науки про ризик в економіці, яка знайшла практичне застосування у багатьох сферах економіки, в тому числі, у страхуванні життя. [5, с.9].

Провідні сучасні науковці по різному визначають сутність підприємницького ризику. Так, Дж.В. Террі визначає ризик як рівень невпевненості пов'язаний з проектом або з інвестуванням. М. Вебстер характеризує ризик як небезпеку, можливість збитку або втрат. Аналогічну думку висловлює Б. Райсбер, а саме, що ризик – це загроза або небезпека виникнення збитку в найширшому сенсі слова.

Українські вчені В.В. Вітлінський та С.І. Наконечний вважають ризик вартісним виразом імовірної події, що може привести до збитків, виникає через відхилення фактичних даних від оціночних щодо сьогодишнього стану й майбутнього розвитку системи. П.Г. Грабовий розглядає ризик як ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення втрат у результаті здійснення певної виробничої,

фінансової або іншої діяльності. [3, с.38]

Що стосується підприємницького ризику, то Ю. Тюленева дотримується думки, що підприємницький ризик – це економічна категорія, особливістю якої є відтворювання на кожному етапі чи ланці підприємницької діяльності позитивного стану. [6, с.48]

Поряд з тим, В. Кравченко обґрунтовує, що підприємницький ризик – це ризик недосягнення мети діяльності підприємства через виникнення неочікуваних змін [7, с.65]. Своєю чергою, А. Жигірський зазначає у підсумку, що під підприємницьким ризиком слід розуміти можливість неповернення суб'єктом підприємництва коштів, які були витрачені на виробництво і реалізацію продукції [8]. Цей ризик певною мірою залежить від специфіки підприємницької діяльності, а також від впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування.

Загалом визначення категорії підприємницького ризику слід розглядати комплексно через призму основних його характеристик. Так, з точки зору ефекту, спричиненого ризиком, підприємницький ризик – це відхилення вартісних показників від запланованих, з точки зору можливості вимірювання ймовірності виникнення подій, ризик – це власне мірило ймовірності настання певних економічних явищ і процесів.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 2 8.02.2022)
2. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу. За ред. М. М. Ільчука. К.: Вища освіта, 2002. 398 с.: іл.
3. Основи підприємництва: навчальний посібник Ємець О. І., ред. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2012. 147 с
4. Антология экономической классики : в 2-х т. / Сост. И. А. Столяров. М. : ЭКОНОВ : КЛЮЧ, 1993. Т. 1 : В. Петти, А. Смит, Д. Рикардо. 1993. 478 с.
5. Вітлінський В.В, Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві [Текст] : монографія. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
6. Тюленева Ю. В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2009. № 6. С. 47–52.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

7. Кравченко В.А. Виявлення та опис підприємницьких ризиків: практичний алгоритм для українського бізнесу. *Вісник Запорізького національного університету*. 2008. № 1 (3). С. 63–70.

8. Жигір А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. //URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>.

Vetrova K.

3rd year student of the Faculty of Management, Economics and Law

Scientific adviser: Yatsiv S.

Associate Professor of the Department of Economics

Lviv National Environmental University

**CURRENT PROBLEMS OF ACTIVATING INNOVATIVE
ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE**

The innovative activity of society is the driving force of its development, therefore the question of activating the process of innovation in all directions of the enterprise's functioning is particularly acute.

Innovation, which determines and ensures the ability of enterprises to introduce new products into production or use new technology, new organizational form, new production, financial or marketing methods, is one of the main tasks of the modern economy. Innovative activity should be attributed to the strategic management system of the enterprise, which is decisive in increasing its competitiveness. In this context, the ability of business entities to quickly implement modern technological, managerial and organizational solutions, turning them into commercial success, is of particular importance.

From the point of view of the enterprise management process, innovation expresses technical, structural and organizational changes that have a beneficial effect on the economy, development and its competitive position. Innovations are innovations based on the use of scientific achievements and serve as a source of increasing the efficiency of the enterprise. The company carries out innovative activities both in the current year and in the future. Its main direction covers scientific and technical developments, technological preparation

of production, introduction of technical, technological and organizational innovations and achievements of science and technology in all spheres of enterprise functioning.

The innovative activity of the enterprise is conditioned by a set of social, economic, political, technical and technological and legal factors. Regarding a specific enterprise, it is advisable to divide the factors of the innovation process into internal and external. The main internal factors include: economic profitability of innovation for the enterprise; the minimum amount of expenses necessary for the implementation of the innovation; the technical complexity of the innovation; organizational structure of the enterprise; personnel qualifications; availability of market and technology information. External factors are the state of economic activity; degree of wear and tear of machines and equipment; innovation policy of the state; the nature of competition and the method of organization of production and non-production spheres; perception of innovations in society; manners of purchasing behavior of consumers, etc.

In order to increase the competitiveness of enterprises in the field of hospitality, it is advisable to use an innovative model of entrepreneurship, which is based on the active use of innovative organizational-management, technological and economic solutions in the field of business. The logical sequence of the implementation of this model is determined by the system of actions, which includes:

- scientific substantiation of the main purpose of the enterprise's functioning;
- comprehensive monitoring and evaluation of the market environment;
- a reliable and realistic assessment of one's own material and monetary resources and the possibility of using them to achieve the goal;
- search for additional sources of necessary resources for production needs;
- reliable analysis of the potential opportunities of competitors on the market;
- concept development and practical implementation of tasks of an innovative nature.

Low innovativeness of enterprises is the basis of their weak competitiveness. The main negative features of this process: low level of costs for innovative activities and the development and introduction

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

of new types of services; lack of sources of innovation financing and high interest on loans; the overall level of reduction in innovative activity of small and medium-sized enterprises.

Dovgal Bohdan, Kasiudyk Anastasiia

Supervisor: Doctor of Economics, Professor Anatolii Hatsko,
Doctor of Philosophy in Management, head of the postgraduate
and doctoral studies department Minenko Sofiia,
State Biotechnological University

**CONCEPT AND ESSENCE OF THE ENTERPRISE'S
PERSONNEL POLICY**

The innovative socially-oriented method of economic development imposes stricter requirements on the main components of the resource potential - the workforce, the level of professional competence of the staff and the overall HR policy management system. Acute personnel problems of modern organizations require fundamentally new methods of solving the formation and efficient use of human resources. The role of HR policy in modern enterprises is becoming increasingly important due to the complexity of functioning in a particular socio-economic situation. These factors determine the importance of a comprehensive analysis of the formation, use and development of the human resources potential of a business entity as a particularly important area for improving its HR policy.

Important aspects of the problem of staffing the country's economy have been studied by such scholars as O.A. Bugutsky, F.V. Zinoviev, N.S. Krasnokutskaya, M.Y. Malik, L.I. Mikhailova, T.I. Oliynyk, V.V. Rossokha, P.T. Sabluk, G.V. Shchokin and others.

Particular attention is paid to the HR policy of modern enterprises in view of identifying the most important priorities of the current stage of the country's development - the need to modernize the economy and technical renewal of the production sector. Under these conditions, the HR policy should ensure the achievement of competitiveness of the human resources potential and support the stable socio-economic development of business entities.

Human resources policy is a set of principles, methods and

organizational mechanisms formulated for the formation, reproduction, development and use of talents, creation of optimal working conditions, their stimulation and encouragement.

Like the overall development strategy of the organization, the HR policy is formed taking into account the internal resources and traditions of the organization, as well as the opportunities provided by the external environment. HR policy is a part of the organization's policy and must fully comply with the company's development philosophy. The purpose of the HR policy is to ensure an optimal balance in the process of restoring and maintaining the quantitative and qualitative composition of the staff in accordance with the needs of the company itself, the requirements of the current legislation and the situation on the labor market, as well as to create an effective, professional and responsible team capable of responding flexibly and adequately to changes in the internal and external environment.

Of course, these definitions are more theoretical in nature of the essence of the concept of "HR policy", which is undoubtedly important and correct, since HR policy is indeed a system of certain principles and methods that help to coordinate work with personnel. However, it is also appropriate to add a practical part, to introduce more specific elements that the company's HR policy includes. For example, it should be noted that it works through administrative actions, the use of mechanisms and tools of the regulatory framework in order to implement the company's HR strategy. Regulations, laws and provisions serve as the regulatory framework for the company's HR policy. Their importance lies in confirming or canceling the legitimacy of certain actions of employees and managers of an organization or institution. In general, the activities of employees, the interaction between them and between the company's departments would simply be impossible without regulatory documents. The main directions and provisions of the HR policy, properly executed, are reflected in such corporate documents as the charter, corporate code, internal labor regulations, contracts, etc. General legal documents that form the basis of the HR policy include: The Constitution of Ukraine, the Labor Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Labor Protection", 10 Law of Ukraine "On Remuneration of Labor", orders of the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, etc. [1].

Thus, HR policy is a system of management decisions and principles that ensure the achievement of the organization's goals and objectives, and includes such elements as employment, remuneration, personnel

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

assessment and development, as well as welfare and labor relations, which determine the nature and main areas of work with personnel.

References

1. Decree on the Strategy of the State Personnel Policy for 2012-2020 [Electronic resource]. - 2012: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
2. Concepts and types of personnel policy [Electronic resource] // Legal aspects. - 2020. - Access mode to the resource: <https://advokat144.com/ponyatie-itipy-kadrovoy-politiki/>.
3. Dudnyk, E., Mینenko, S., & Cherviakova, D. (2020). Human resources as a fundamental basis of enterprise personnel management.

Завадська А.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Горобченко О.А.
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

**ТРУДОВА МІГРАЦІЯ УКРАЇНИ:
ФАКТОРИ ТА НАСЛІДКИ**

Питання трудової міграції населення є важливим для сучасної України. Мільйони людей направляються з однієї країни в іншу з метою покращення свого фінансового стану. Міжнародні мігранти мають неабиякий вплив на економічний розвиток країн, оскільки пересилаючи грошові перекази на батьківщину, вони здійснюють фінансові внески у розвиток своєї держави.

На сьогоднішній день Україна вважається найбільшою країною за чисельністю трудової міграції в Європі. Великі міграційні потоки сформувалися під впливом високого рівня безробіття, низької заробітної плати в секторі економіки, поширенні бідності та розшарування населення на багатих та бідних, а також суттєвого розриву у рівнях оплати праці в Україні в порівнянні з іншими країнами світу [1]. Саме тому велика кількість науковців зосереджують свою увагу на дослідженні цієї проблеми.

Аналізом та дослідженням трудової міграції займається велика кількість вітчизняних вчених. Зокрема, теоретичні аспекти трудової міграції закладені у працях таких науковців, як О.

Малиновська, В. Капітан, О. Піскун, Е. Лібанова, Ю. Гуменюк, О. Позняк, Е. Лібанова, О. Грیشانова тощо.

Переміщення населення завжди мало неабиякий вплив на соціально-політичний та економічний розвиток країн. У теперішніх умовах міграція населення є глобальним явищем. Оскільки його зростання є одним з найважливіших проблем для розвинутих країн та країн, що розвиваються.

Взагалі, трудова міграція – це переміщення населення у міжнародному територіальному просторі з метою пошуку роботи, але без зміни місця постійного проживання [3].

В останні роки з України мігрувала велика кількість населення працездатного віку з метою покращення свого матеріально-фінансового становища, що викликано рядом факторів, які впливають на цей процес [2, 5]:

- низький попит на робочу силу та недостатня кількість робочих місць;
- низький рівень заробітної плати, який не дозволяє придбати житло, отримати освіту;
- нестабільна політична ситуація в країні;
- відсутність умов для розвитку та самореалізації;
- невігідні умови для введення та розвитку малого та середнього бізнесу.

Це далеко не весь перелік факторів, але вони є визначальними при зростанні трудової міграції населення в цілому.

Все більше українців виїжджають за кордон в пошуках кращого життя. За даними дослідження міжнародної міграції, яке проводила ООН в 2020 році, Україна посідає 8 місце серед топ-країн за кількістю людей, які виїжджають на роботу за кордон [6]. Основна причина трудової міграції українського населення за кордон полягає у проблемах із пошуком гідно оплачуваного місця роботи в Україні. Окрім цього існує ряд інших не менш важливих причин:

- високий рівень безробіття;
- низький рівень заробітної плати;
- прагнення покращити матеріальне становище;
- невпевненість у завтрашньому дні;
- з метою фінансування навчання;
- неможливість реалізувати свій потенціал і т.д.

Якщо основним мотивом для роботи за кордоном є значно вища,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

ніж в Україні, заробітна плата, то головним результатом трудової міграції є зароблені кошти за кордоном. Як повідомляв УНІАН, згідно з даними НБУ, за 8 місяців 2021 року трудові мігранти переказали в Україну понад 9 млрд дол., що на 19% більше, ніж з попереднім аналогічним періодом [5].

З огляду на те, що трудова міграція – це як соціальний, так й економічний процес, то звісно вона має позитивні та негативні наслідки. До позитивних наслідків доцільно віднести [2, 4]: активізація значного грошового притоку іноземної валюти в Україну; накопичення людського потенціалу у тих, хто виїжджає за кордон, а потім повертаються (а саме вони набувають професійного досвіду, покращують знання англійської мови); капітал, який накопичують мігранти часто використовується для створення малого та середнього бізнесу, що в свою чергу сприяє розвитку підприємницької активності; зростання експортних можливостей для українських виробників.

Серед негативних наслідків трудової міграції можна виокремити [2, 4]: втрата висококваліфікованої робочої сили; уповільнення темпів соціально-економічного розвитку внаслідок відсутності великої кількості працездатного населення; вплив національної валюти за кордон у вигляді переказів; зниження народжуваності у молодих сім'ях; зростання цін на товари і послуги на внутрішньому ринку

Отже, в останні роки міграційні процеси трудових ресурсів для України набули масового характеру. Такий масштабний рух населення має значний вплив на економіку України. З одного боку, трудова міграція є загрозою для стійкого соціально-економічного розвитку України, а з іншого боку, забезпечує зростання добробуту мігрантів, особливо їх сімей. Мотивами міграційних процесів з України є не лише економічні, а й соціально-психологічні.

Список використаних джерел

1. Богомолова К., Смігунова О., Колпаченко Н. Наслідки впливу трудової міграції на соціально-економічний розвиток суспільства і держави в умовах глобалізації. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. 2020. Вип. №154. С. 169 – 173.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

2. Гуменюк Ю. П. Міжнародна трудова міграція: методологічний та організаційний аспекти: монографія. Тернопіль : THEU, 2013. С. 619.

3. Малиновська О. А. Трудова міграція населення України: веб-сайт. URL: <http://migraciya.com.ua/news/migrant-workers/ua-labour-migration-ukraine-what-to-expect-in-the-near-future-part-1> (дата звернення: 26.02.2023)

4. Пікулик О. Причини, особливості та наслідки трудової міграції в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. №21/2022. С. 16 – 20.

5. Хаджі Н. Стало відомо, скільки українців виїхало за кордон: веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/society/stalo-vidomo-skilki-ukrajinciv-vijihali-na-zarobitki-za-kordon-novini-ukrajini-11629228.html> (дата звернення: 26.02.2023)

6. Чубенко О. Трудова міграція: світові стандарти та практики. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2021/11/15/679762/> (дата звернення: 26.02.2023)

Заник С.М.

Науковий керівник: викладач вищої категорії Савчук О.Я.
Івано-Франківський фаховий коледж ЛНУП

ПЕРЕВАГИ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток цифрової економіки в Україні вимагає прискорення процесів інформатизації всіх сфер виробничо-господарської діяльності, пришвидшення темпів створення національної інформаційної інфраструктури ринку електронних послуг, завдяки чому телекомунікації, апаратно-програмне забезпечення, автоматизовані інформаційні системи, глобальна мережа Інтернет, інформація та знання повинні стати основними засобами виробництва. Людство невпинно просувається до інформаційної епохи, в якій економіка та бізнес стають електронними і здійснюються у мережі Інтернет.

Інтенсивний розвиток сучасного ринку Інтернет-розрахунків все більше сприяє становленню електронного бізнесу у господарській

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

діяльності комерційних установ, які реалізують цілий спектр послуг, серед яких можна виділити не лише продаж та доставку товарів через мережу, а й можливість оплати різноманітних офлайн сервісів (мобільний та стаціонарний зв'язок, комунальні послуги, тощо), розміщення реклами та отримання різноманітних інформаційних послуг. В сучасних умовах господарювання такий вид підприємницької діяльності все більше набуває перспективності та прибутковості.

Електронний бізнес як окремий вид бізнесу, який активно розвивається в межах національної економіки, пройшов у своєму розвитку досить швидкий етап становлення, оскільки залежить від стану розробок і впровадження нових технологій, а такі інновації, як засвідчує історія, розвивалися стрімкими темпами. Кожний новий етап розвитку інформаційно-комунікаційних технологій сприяв розбудові й електронного бізнесу, долученню нових видів підприємницької діяльності до здійснення її за допомогою таких технологій. Розвиток окресленого виду бізнесу в межах національної економіки пов'язаний із двома складовими. Насамперед це, як зазначалося, розвиток інформаційних, а сьогодні вже цифрових технологій, наявність сприятливих умов для їх розробки, реалізації, впровадження і експорту, та створені умови для ведення підприємницької діяльності [1, с. 47].

Можна виділити такі основні переваги електронного бізнесу в сучасних умовах:

- зменшення цін товарів та послуг завдяки скороченню логістичних витрат, що у свою чергу сприяє розвитку малого бізнесу;
- економія витрат – у сфері е-бізнесу немає фізично магазинів, завдяки чому ведення такого 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;

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- зручний та швидкий 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.

В сучасних умовах електронна комерція дозволяє скоротити шлях перепродажу продукту від виробника до споживача. Це можливо завдяки використанню Інтернет-технологій, що надають можливість ефективної прямої взаємодії з кінцевим споживачем, тому компанії можуть виконувати роль, яку традиційно виконували проміжні постачальники. Це також дозволяє накопичувати інформацію про усі продажі та про усіх клієнтів, що у свою чергу дозволяє виконати досконалий бізнес-аналіз та маркетингові дослідження. Усе це є великою перевагою у конкурентній боротьбі.

Також можна виділити наступні переваги електронного бізнесу для виробників:

- швидкій реакції виробника на зміну ринкових умов: асортименту, послуг, ціни;
- можливості аналізу попиту покупців шляхом отримання додаткової інформації щодо їхніх потреб і створення відповідної реклами;
- отримання швидкого доступу до ділової інформації, автоматизації господарської діяльності, контактів зі своїми покупцями, партнерами, досвіду різноманітних компаній і фірм;
- можливості створення деталізованої бази даних споживачів, що дозволяє з великою ймовірністю визначати покупця для будь-якого товару;
- цілеспрямованому впливі на цільового покупця: можливості відправлення своїх пропозицій щодо товару та послуг, використовуючи індивідуальні електронні засоби зв'язку (електронна пошта, соціальна мережа);
- підтримці тривалих взаємин з клієнтами (наприклад, привітання з днем народження, оповіщення щодо акцій та новинок тощо).

Таким чином, ведення електронного бізнесу може відбуватися різними шляхами. Наприклад, фінансові компанії, які активно на сьогодні розвиваються в Україні, запроваджують надсучасні фінансові технології і пропонують широкий спектр власних послуг для клієнтів. Такі установи не мають відповідних структурних

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

підрозділів як банківські установи або інші класичні фінансові посередники. В їх діяльності важливу роль відіграє кваліфікований персонал та його здатність продукувати нові ідеї для максимального задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах. Натомість інтернет-магазин повинен мати власний офіс, де клієнти мають змогу забрати товар, складські приміщення, сервісні центри й офісні приміщення для опрацювання заявок клієнтів. У цьому бізнесі також важливу роль відіграє процес спілкування з клієнтом наживо за допомогою телефонного зв'язку [2, с. 69].

Отже, епоха діджиталізованої економіки – це епоха нових можливостей і перспектив для розвитку електронного бізнесу та електронної комерції на основі активного використання інформаційних технологій та інноваційних інструментів ведення господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В. Стратегічний розвиток електронного бізнесу в системі національної економіки України: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», 2021. 320 с.

2. Пілевич Д. С. Теоретичне підґрунтя розвитку електронного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 67-72

Костенко А.В.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Маркович Н.В.

Львівський національний університет природокористування

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА РЕАЛІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

У сучасному суспільстві значно посилюється роль держави. Це проявляється у різних сферах діяльності, зокрема у розробленні системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін, заробітної плати, соціального захисту населення тощо.

Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, необхідність якого зумовлена цілями економічної політики, спрямованої на досягнення сталого розвитку держави та її регіонів, забезпечення постійного зростання показників, що характеризують рівень добробуту та якість життя населення країни [1].

Державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм та заходів, що регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, використовуючи як адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і систему економічних методів та регуляторів (податки, ціни, банківські відсотки, пільги, санкції тощо).

Методи державного регулювання та підтримки підприємництва поділяють на економічні, адміністративні, психологічні. Серед адміністративних методів особливим є режим найбільшого сприяння розвитку підприємництва за реалізації відповідної правової основи, який не перешкоджає би функціонуванню великих підприємницьких структур і державних підприємств. Економічні методи розподіляються на три групи. Фінансовими методами розвитку підприємництва є: пільгове кредитування, доступність інвестиційних ресурсів, субсидування, спільне фінансування суспільно значущих проектів. Не менш актуальними є фіскальні методи, розумне зниження податкового навантаження на підприємницькі структури, що сприяє розширенню бізнесу. Ресурсним методом є розвиток кадрового забезпечення, включаючи підготовку і перепідготовку трудових ресурсів на основі державних програм навчання; інформаційне забезпечення, у тому числі участь у виставках, конференціях, ярмарках і доступ бізнес-структур до матеріальних ресурсів. Отже, механізм державного управління є складним процесом, який поєднує у собі економічні, мотиваційні, організаційні, політичні і правові системи [3].

У країнах ЄС історично державне регулювання прогресувало від повної його індиферентності до безпосереднього регулювання економіки та підприємницької діяльності. Важливим елементом регулювання в країнах ЄС є система державного прогнозування, програмування та коротко- і середньострокового планування. У Франції держава займається індикативним плануванням, а визначений обсяг державної власності та її участь у фінансовій сфері залишається важливим аспектом його ефективності.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Шведська модель планування розвитку передбачає поєднання інтересів монополій, профспілок, уряду і планових комісій у процесі програмування розвитку національної економіки. Останнє базується на збиранні інформації, перевірці реалістичності прогнозів і проектів із погляду використання національного доходу на споживання та заощадження.

У Голландії короткострокове планування розвитку виступає у вигляді комбінації державних бюджетів, щорічних поточних програм і економічного прогнозування. Причому під час планування уряд впливає на економіку шляхом поширення інформації для приватного сектору, що допомагає останнім скоординувати свої дії.

Після вступу Бельгії до ЄС економічна політика держави доповнилася такими важелями регулювання, як державні гарантії та кредити, інвестиційні стимули і податкові пільги, а також почала застосовуватися система державного планування розвитку економіки.

В Італії важливу роль держава відводить регулюванню підприємств, у яких безпосередньо або опосередковано має контрольний інтерес. Вона впливає на широкий спектр економічної діяльності (зокрема, на банківську справу, транспорт, комунікації, енергетику, машинобудування), використовує державне інвестування та програми допомоги.

Розглядаючи досвід державного регулювання підприємництва в країнах ЄС, важливо підкреслити, що концепція підтримки малого та середнього бізнесу в них є чіткою та зрозумілою. Вона враховує національні та загальноєвропейські інтереси, включає цілі та принципи такої політики, має механізми та організаційні структури її реалізації. Сьогодні на частку малих підприємств, що є постійно зростаючою в економіці Великої Британії, припадає 25 % всієї робочої сили. Визнаним європейським лідером в означеній сфері є Італія з майже 800 тис. промислових підприємств країни та часткою 99% малих та середніх у загальній кількості. У Німеччині та Нідерландах малий та середній бізнес забезпечують близько 40% експорту, у Франції – 20–25%, в Японії – 10–15%. Основними напрямками державної підтримки малого та середнього підприємництва в країнах ЄС є формування інфраструктури підтримки і розвитку підприємництва, встановлення системи пільг і прозорої системи оподаткування, наявність фінансово-кредитної

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

підтримки та співробітництва з великими підприємствами тощо. Така система є своєрідним засобом вирівнювання можливостей малих, середніх і великих підприємств в умовах конкурентної боротьби, способом компенсації витрат підприємців від діяльності у ризикованих сферах [2].

Військові дії на території нашої держави негативно впливають на функціонування та розвиток усіх суб'єктів бізнесу і завдають нищівних руйнувань економіці. Тому для України наразі особливо актуальними є розробка та реалізація обґрунтованої та ефективної державної політики підтримки розвитку бізнесу з метою створення сприятливих умов для його організації та ведення. Адже робота українського бізнесу під час війни є особливо важливим джерелом наповнення держбюджету та створення робочих місць.

Отже, основними та найбільш пріоритетними інструментами розвитку економіки України в умовах воєнного стану є розробка заходів щодо стабілізації бізнес-клімату та реформування системи державного регулювання підприємницької діяльності. Проблема необхідності стимулювання та забезпечення подальшого розвитку підприємництва актуальна сьогодні на усіх рівнях: державному, регіональному та безпосередньо у сфері самого бізнесу. Тому на державному рівні потрібно продовжувати здійснювати підтримку суб'єктів підприємництва, зокрема шляхом створення відповідної правової бази, фінансово-кредитної та матеріально-технічної підтримки, науково-методичного, інформаційно-консультативного та кадрового забезпечення бізнесу. Також, як свідчить досвід країн ЄС, важливим є створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого, середнього та великого підприємництва до запроваджених Урядом програм підтримки й стимулювання бізнесу; моніторинг ефективності використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм; відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки тощо.

Список використаних джерел

1. Дячун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем*: монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 85–89.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

2. Остапенко Н. В. Економічна сутність підтримки розвитку малого підприємництва. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 22.

3. Чередниченко Г.А. Механізм державного регулювання підприємницької діяльності в Україні та напрями його вдосконалення. *Economics and management: problems of science and practice: Collection of scientific articles*. Nürnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2014. Vol. 1. P. 162–167. URL: http://conf.at.ua/archive/19_12_2014_Vol_1.pdf.

Кремпа М. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Березівський З. П.
Львівський національний університет природокористування

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ
РОСЛИННИЦТВА**

Із розвитком ринкових відносин, вступу України до СОТ та підписання Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом для забезпечення стабільного розвитку вітчизняних аграрних підприємств особливого значення набуває виробництво ними конкурентоспроможної продукції.

Саме конкурентоспроможність є фундаментом стійкої позиції на ринку суб'єктів господарювання, мінімізує вплив динамічності та нестабільності зовнішнього середовища, визначає оптимальну кількість споживачів та найкращі канали реалізації, знижує рівень комерційного ризику, забезпечує ефективне функціонування та високі фінансово-господарські показники діяльності.

Завдяки конкурентоспроможності сільськогосподарські формування мають можливість нарощувати масштаби виробництва, ефективно та раціонально використовувати всі ресурси, особливо землю, як основний засіб виробництва у галузі та пріоритет національного багатства країни, впроваджувати модернізовані технології, використовувати сучасні сільськогосподарські машини та техніку, навіть на умовах лізингу, апробувати нові сорти культур, які є стійкими до хвороб та шкідників, вдосконалювати фахові здібності працівників галузі на

основі міжнародного досвіду та наукових розробок вітчизняних вчених-аграріїв. Тому в сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва в аграрних підприємствах є дуже актуальне, важливе та необхідне.

Конкуренція є основним економічним механізмом ринкової економіки, головною рушійною силою еволюції взаємовідносин суб'єктів господарювання. Конкуренція (лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) – суперництво між виробниками (продавцями) товарів за кращі, економічно вигідніші умови виробництва та реалізації продукції, за отримання найвищого прибутку чи інших переваг.

Сучасна інтерпретація конкуренції регламентується чинним законодавством, а саме Законом України «Про захист економічної конкуренції», і характеризується як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту продукції або товарів на ринку» [5].

Звичайно, що у такій ринковій боротьбі головними методами виступають постійне підвищення якості продукції, впровадження інновацій, оновлення або розширення асортименту, надання певних гарантій, лояльне зниження цін тощо. Саме наведені способи конкуренції призводять до підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства й галузі загалом.

Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям. У загальному розумінні конкурентоспроможність продукції можна визначити як сукупність якісних та цінових характеристик продукції, виготовленої за схемою оптимальних витрат для забезпечення потреб споживачів, яка відповідає вимогам конкурентного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ньому [4].

Конкурентоспроможність продукції – це результат реалізації виробничих, науково-технічних, економічних, організаційних, маркетингових та інших можливостей підприємства.

Вищенаведені складові забезпечення виробничого процесу формують конкурентоспроможність не тільки галузі рослинництва,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

але й загалом усього підприємства. Також доцільним є врахування того, що суб'єкт господарювання прагне постійно посилювати конкурентні переваги, використовуючи інновації та розширюючи інвестиційну привабливість на основі виробництва нових чи вдосконалення старих видів продукції [1].

Варто зазначити, що формування конкурентоспроможності продукції рослинництва, здійснюється через аналіз та оцінку цілої системи одиничних, групових і інтегральних показників, що мають свою класифікацію та характеристику.

Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності виробництва продукції рослинництва, можуть виступати:

- ✓ запровадження інтенсивних технологій вирощування сільськогосподарських культур та ефективної системи захисту рослин від шкідників, хвороб та бур'янів;

- ✓ розробка заходів щодо зменшення втрат урожаю при збиранні та зберіганні;

- ✓ створення оптимальної структури виробництва продукції та поглиблення спеціалізації;

- ✓ укладання договорів оренди землі та розширення у такий спосіб земельного банку;

- ✓ модернізація матеріально-технічної бази та системи машин;

- ✓ науково-обґрунтована система землеробства та використання якісного посівного матеріалу.

Список використаних джерел

1. Гузар Б. С., Цикалюк О. С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. № 11. С. 277-280.

2. Концепція державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2023).

3. Коцупатрий М., Ільїн В., Ільїна О. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 408 с.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

4. Месель-Веселяк В. Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2016. № 10. С.7-14.

5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. №2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>(дата звернення: 12.02.2023).

Kulak V.
5th year student of the Faculty of Management, Economics and Law
Scientific adviser: Rulitska K.
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics
Lviv National Environmental University

INVESTMENT ATTRACTIVENESS AS A MOTIVATING FACTOR OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF THE LVIV REGION

The Lviv Region is one of the most appealing locations in Ukraine and is a dynamic European region that is enhancing its business environment to better compete on a global scale.

Most economic sectors in the Lviv region are growing positively, according to socioeconomic data. Cooperation with the world's most industrialized nations is made possible by the ongoing growth of international trade. The Lviv region trades with more than 140 nations worldwide [1].

Because there are only so many free investment funds available in the current economic climate, investors frequently prefer to allocate them exclusively to the most successful and promising business sectors. Their ranking is closely correlated with the investment attractiveness category. There is no clear description of this notion, nor are its techniques of promotion, in the literature on economics. Investment attractiveness is typically seen as a collection of subjective and objective factors that influence the investment decision-making process.

Differentiating between the investment attractiveness of the region, industry, and particular firm is appropriate. These segments each have their own unique collection of indicators and definitional methods. Prior

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

to establishing the investment attractiveness of the basic level business object—the firm where specific initiatives are implemented—it is first evaluated by the presence of a favorable investment climate in the region and industry. This is why determining the essence and characteristics that contribute to agricultural firms' investment attractiveness is the primary goal in research on the investment environment.

Hybrid financing combines a variety of strategies for funding investment projects.

Lack of a supportive investment environment is a major barrier to the admission of foreign money into Ukraine. It is advisable to establish a regime of the utmost aid for international investors. Special economic zone and priority development territory legislation will be crucial in this. The businesses involved in wholesale trade, trade mediation, the food industry, and the processing of agricultural products are the most attractive to foreign investors as investments since they pay off quickly.

Producing import-substituting goods is preferred by foreign business owners investing in the food industry and the processing of agricultural products because they offer a quick return on investment and the potential to swiftly gain market share in the host nation. The main nations where investors from the EU invest in businesses of this nature are Great Britain, the Netherlands, Germany, Denmark, and Sweden.

The recent improvement in Ukraine's domestic investment climate has received a poor evaluation from World Bank specialists. The absence of economic and regulatory changes over the previous six years, which should have been implemented systematically in the state, is one of the primary causes of the current state of affairs. The investor takes into account that the primary factors determining an industry's investment attractiveness are: its degree of profitability; its level of investment risk; and its level of potential for the development of branches and sub-branches. In addition to the market environment, political climate, and characteristics of economic and social development all have a substantial impact on investment activity and form its characteristics.

Raising investment attractiveness should take place within the context of the following system as a clearly planned component of the enterprise's strategic development.

Political, economic, and a lack of guarantees for money-back

guarantees characterize Ukraine's current status as a whole. These and other elements influence the market's investment offers' characteristics and the likelihood that small- and medium-sized investment projects with payback periods of no longer than two years would be implemented. This is justified by the following factors: implementation at market prices on the foreign market will result in a decrease in production costs and an increase in profitability indicators [2, p. 203-205]; improvement of the situation on the Ukrainian market will allow for the creation of a foundation and opportunity for investors to expand their activities; and small and medium-sized projects will allow investors to avoid taking large financial risks [3, p. 37].

Investors frequently assess an industry's attractiveness based on its competitiveness, which is characterized by increased growth rates of production profitability, increased production capacity, increased capital equipment, and increased labor resources in businesses. This competitiveness enables investors to decide whether it is feasible to invest in agricultural enterprises. The analysis of the key economic indicators that define the sector revealed a growth in the volume of gross agricultural product production in the dairy and meat cattle breeding, as well as grain production. The dynamics of production of gross agricultural goods overall and in particular branches are positively impacted by the expansion of investments. While examining the economic effectiveness of agricultural investments, it should be emphasized that farms show profitable financial outcomes in regions where the investment process is steady.

References

1. Investment passport of the Lviv region. [Electronic resource]. Available from: <https://bulgaria.mfa.gov.ua/storage/app/sites/18/investitsiyniy-pasport-lvivshchini.pdf> [date of application 4.03.2023]
2. Vyshniak, H. (2015), " Formation of monitoring of farm investment", *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 1, pp. 58—62.
3. Khodakivskyi V., Mysevych. Investment attractiveness of agricultural enterprises in the context of their industry structure of production. *Investments: practice and experience* No. 3/2017. P. 31-37.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

З точки зору економіки роздрібна торгівельна мережа це сукупність економічних відносин та суб'єктів господарювання що забезпечують здійснення роздрібною торгівлі. Однак організаційно, роздрібна торгова мережа, це територіальна сукупність усіх об'єктів та суб'єктів, що здійснюють або забезпечують роздрібний продаж товарів населенню. Ми можемо стверджувати про об'єктну та суб'єктну природу роздрібною торговою мережі. Однак на практиці, в правовому та організаційному контекстах неможливо відділити ці дві складові, що перебувають в певні економічній єдності, обумовленій відносинами власності.

Саме тому можна стверджувати, що суб'єкт роздрібною торгівлі (суб'єкт роздрібною торговою мережі) це юридична або фізична особа (включно – фізичною особою підприємцем), що володіє об'єктами (об'єктом) роздрібною торгівлі. При цьому напевне слід відрізнити володіння будівлями, спорудами, приміщеннями та володіння об'єктами торгівлі. В органічній єдності об'єкта та суб'єкта роздрібною торгівлі проявляється т. з. роздрібний торговець. Торговцем можуть бути окремі магазини, торгові мережі, ринкові місця тощо. Їх характерною та невіддільною особливістю є окреслена та ідентифікована технологічна, економічна та юридична самостійність, які, щоправда з огляду на наявність корпоративної власності, може бути повною або частковою.

У нашому дослідженні ми спробуємо оцінити об'єктну та суб'єктну природу роздрібною торгівельною мережі однієї із територіальних громад (ТГ). Для цього ми кваліфікуємо об'єкти роздрібною торгівлі на такі групи: 1) супермаркети; 2) великі або (та) спеціалізовані магазини; в) невеликі універсальні магазини (т. з. «магазин у дворі»); 3) дрібні та не інституційно не закріплені роздрібною торгівці. З огляду на складність оцінки ми не приділятимемо увагу групі г), оскільки збір інформації по ній є дуже

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

затратним та складним. З огляду на збереження комерційної таємниці та уникнення антиреклами ми позначимо цю ТГ як N-ська ТГ.

В рамках системної трансформації та приватизації усі підприємства, установи та заклади роздрібною торгівлі в межах сучасної територіальної громади було реформовано. Значними були зміни в системі споживчої кооперації. Фактично частина об'єктів торгівлі була приватизована, а інша – реорганізована або використовується для інших цілей. Частина колишніх магазинів в невеликих селах тимчасово не використовується.

Таблиця – Динаміка об'єктів торгівлі роздрібною торгівельною мережі N-ської територіальної громади, 2019-21рр.

Об'єкт торгівлі	Роки			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Супермаркети	4	5	6	150,0
Великі та спеціалізовані магазини	19	22	23	121,1
Невеликі універсальні магазини	35	39	41	117,1

Джерело: власні розрахунки, на основі спостереження, 2022р.

Однак впевнено можна зробити висновок, що роздрібна торгівельна мережа ТГ в сучасних умовах має нову організаційну побудову та принципи функціонування. Вона повністю ґрунтується на приватній формі власності та ринкових конкурентних принципах функціонування. Можна узагальнити, що роздрібна торгова мережа громад надалі перебуває в стадії формування та розвитку.

Список використаних джерел

1. Губені Ю.Е. Підприємництво: підручник. – Л.: НВФ «Укр. технології», 2012, – 357с.
2. Губені Ю. Е. Підприємництво: просто, доступно, для сільських жителів. Інформаційна брошура. Л.: КП К-Б РД,

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ Е-БІЗНЕСУ

Конкуренція на сьогодні є найбільш важливим елементом сучасної ринкової економіки, тому що механізм дії ринку без сучасних форм конкурентної боротьби просто не може існувати.

Загалом конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку [1].

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх товарів та послуг далеко не нова, проте все ж надзвичайно актуальна, оскільки стосується практично всіх сфер життя в державі. Підприємства змушені знаходитися в постійному пошуку нових резервів та можливостей для покращення конкурентоспроможності власного виробництва [2].

Одним із можливих методів підвищення конкурентоспроможності підприємства є новітній спосіб ведення діяльності підприємства на ринку, е-бізнес або електронний бізнес, головною особливістю якого є використання інтернет-технологій для здійснення різноманітних комерційних транзакцій. Е-Бізнес може використовуватися в різних галузях економіки, наприклад, інтернет-маркетинг, онлайн-торгівля, електронна логістика, електронні фінансові послуги.

Інноваційність е-бізнесу полягає в тому, що він змінює традиційні підходи до бізнесу, дозволяючи підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, партнерами та постачальниками, зменшує грошові витрати на операції та збільшує швидкість виконання різних операцій. Застосування інноваційних технологій в електронному бізнесі дозволяє підприємствам збільшувати продуктивність, знижувати витрати, збільшувати дохід та поліпшувати якість послуг.

Для подальшого аналізу, дане питання буде розглядатися на

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

прикладі ТОВ «Гранд-Фасад Україна», яке реалізує свою діяльність на ринку будівельних матеріалів.

Перспективи розвитку електронного бізнесу на ринку будівельних матеріалів дуже обіцяючі. Інтернет забезпечує зручний і швидкий спосіб замовлення матеріалів з будь-якої точки світу. Крім того, електронний бізнес може знизити витрати на рекламу та збільшити кількість клієнтів завдяки онлайн-продажам і розширенню географії збуту.

Зараз на ринку будівельних матеріалів з'являються все більше і більше електронних платформ для замовлення та продажу будівельних матеріалів, що сприяє конкуренції та зниженню цін на матеріали. Також, електронний бізнес дозволяє зменшити час на оформлення документів та прискорити процес доставки, що дуже важливо для будівельної галузі.

Для підприємства «Гранд-Фасад Україна» доцільно використати такі механізми е-бізнесу, як: електронна комерція, залучення до електронних торгових майданчиків, використання соціальних медіа, таких як: Twitter, Facebook та Instagram для реклами та просування товарів та послуг, створення мобільних додатків та відео-контенту, автоматизація бізнес-процесів.

Впровадження електронного бізнесу для підприємства «Гранд-Фасад Україна» матиме позитивний ефект у підвищенні своєї конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Нижче наведено декілька способів використання можливостей е-бізнесу:

По-перше, збільшення доступності: електронний бізнес дозволяє підприємству на ринку будівельних матеріалів зробити свої товари доступними для замовлення та доставки через Інтернет. Це дає можливість залучити більше клієнтів та збільшити обсяг продажів.

По-друге, покращення обслуговування клієнтів: за допомогою електронного бізнесу підприємство може забезпечити кращий сервіс для своїх клієнтів, наприклад, швидкий та зручний спосіб замовлення, відстеження статусу замовлення тощо.

По-третє, розширення асортименту: е-бізнес дозволяє підприємству на ринку будівельних матеріалів розширювати свій асортимент, пропонуючи нові товари та послуги для своїх клієнтів.

Наступне, зменшення витрат: електронний бізнес дозволяє підприємству зменшити витрати на складське утримання, логістику та рекламу.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Нарешті, застосування цифрового маркетингу. Використання різних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, пошукова оптимізація та контекстна реклама, дозволяє залучати нових клієнтів та збільшувати відвідуваність сайту.

Останнім, є покращення управління: е-бізнес дозволяє підприємству ефективно управляти своїм бізнесом, зокрема, контролювати запаси, замовлення, доставку та операції з обліку.

Цифрові технології також допомагають у створенні нових бізнесів та джерел доходів. Наприклад, у зарубіжній практиці зустрічаються цифрові платформи спільного використання будівельної техніки. Одним із останніх трендів є вкладення будівельних компаній у технологічні стартапи, які згодом роблять нові технології одним із джерел доходу. Для підприємств на ринку будівельних матеріалів, в тому числі і «Гранд-Фасад Україна», даний спосіб використання цифрових технологій є найбільш інноваційним, але і має певні проблеми.

В українській будівельній галузі, за винятком окремих компаній, цифровізація поки що не показала того ефекту, який можна спостерігати у зарубіжних аналогів. Найбільш просунута область – цифровізація продукту та клієнтських функцій. При цьому рівень цифровізації основного процесу та корпоративних функцій є досить низьким [3].

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Гранд-Фасад Україна» на ринку будівельних матеріалів за допомогою е-бізнесу є однією з головних перспектив для компанії на сьогоднішній день.

Список використаних джерел

1. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
2. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>
3. Соколовська, К., Касич, А. (2022). Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34>

ТРЕНДИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Український бізнес від початку повномасштабного російського вторгнення істотно змінився. Різниця між «до» та «після» є колосальною, адже свідомість українців та сприйняття ними інформації зазнали неабиякого впливу, що призвело в свою чергу до перевтілення маркетингу як такого. Кожного дня з'являються нові тренди, які у здебільшого спрямовані на почуття та емоції споживачів різноманітних видів товарів та послуг. Ні для кого не секрет, що підприємства намагалися використовували цю стратегію до вказаних вище дій, але такого потенціалу в просуванні продукту не могли побачити вже давно. Також, через визначені обставини найкращою ознакою правильно підібраної маркетингової політики фірми стає готовність її змінювати. Окрім цього, користувачі стали дуже оперативно реагувати на окремі тренди, забуваючи попередні. Тож терміни використання окремих маркетингових стратегій зменшились в рази і зараз їх необхідно переглядати щокварталу, аби залишатися на висоті. [1]

Основним трендом просування товару та оптимізації прибутку не тільки в Україні, а й у всьому світі є соціально-відповідальний (етичний, гуманістичний) маркетинг. Соціальна відповідальність стала однією з основних складових успішного просування бренду. Ця концепція може включати в себе такі аспекти, як відкрита комунікація зі споживачем, використання в продукції екологічно-чистих матеріалів та упаковки, мінімізація кількості відходів, сприяння соціальним проектам й ініціативам, дотримання принципів моралі та етики і таке інше. Останній пункт зачіпає тему вже патріотичного маркетингу, за допомогою якого маніпуляції з боку українських компаній просто зашкалюють. Навряд чи, проходячи полицками нічим непримітного магазину впродовж цілого року, кожен із споживачів не мав змоги не помітити футболки з усіма улюбленим псом Патроном, салат «До перемоги» чи синьо-жовті шарпетки з використанням табуйованої лексики. За результатами досліджень, подібне просування товару, як

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

мінімум, не є влучним та оптимальним рішенням покращення показників попиту, а, як максимум, виходить поза межі цензурності і може, навіть, нашкодити бренду компанії, адже середньостатистичний українець не реагує позитивно на такі пропозиції вже декілька місяців поспіль. Але все таки є й позитивна сторона цього концепту. Велика кількість представників бізнесу зараз намагається не тільки просунути свій товар, а й допомогти Збройним Силам України пожертвами, що в середньому складають 10-15 % від прибутку. Подібна діяльність підприємств дає знати споживачу, що він активно приймає участь у покращенні ситуації на Сході та Півдні України, що заохочує його купувати товар саме цього виробника. Також одним з проявів соціально-відповідального маркетингу можна вказати глобальну відмову від використання російської мови в українських компаніях через страх кенселінгу (від англ. cancel culture – культура скасування). Також можуть виникнути питання щодо безпеки даних та конфіденційності. Компанії та користувачі перестають використовувати російську мову на своїх веб-сайтах та додатках, що є частиною процесу поширення української мови та маргіналізації російської. Через це підприємства активно розпочали відмовлятися від використання російської мови задля уникнення ризиків зменшення попиту на їх продукцію.

Важливо пам'ятати, що етичний маркетинг не тільки сприяє побудові довгострокових стосунків зі споживачем, але й може мати значний як позитивний, так і негативний вплив на бренд, імідж та довіру до компанії.

Це, звісно, не єдиний тренд сучасного просування товарів та послуг. З нескінченним потоком інформації ми намагаємось досягти комфорту за найменших зусиль, а маркетологи вирішили скористатись сьогоднішнім недоліком суспільства та активно застосовують візуальний контент та клікабельні заголовки в звичайній рекламі. За таких умов, стає більшою імовірність реакції на продукт та взаємодії з ним, адже дві третини людей краще запам'ятовують інформацію, якщо вона подається наочно. Таким чином споживач витрачає менше зусиль на перегляд реклами, швидше сприймає характеристики продукту та формулює чітку думку про нього. Щодо клікабельних заголовків, то вони здатні як покращити контент, так і знищити його. Для забезпечення якісного

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

зворотного зв'язку необхідно використовувати короткі, прості заголовки, ділитися останніми новинами, тобто стати важливим інформаційним ресурсом покупця, та викликати в споживача відчуття, що розмовляють конкретно з ним і хочуть задовольнити саме його потреби. [2]

У висновку варто зазначити, що, як би не хотілось, та політика чітко впливає на будь-які структури і особливо на сферу бізнесу та економіку в цілому. Ситуація, що склалася у 2022 році, глобально вплинула на тренди маркетингу та взаємодію «покупець-продавець». Сьогодні ключове завдання для фахівців - це визначення тенденцій економіки та чітке наслідування їх, але не варто забувати про необхідну зараз гнучкість у бізнесі.

Список використаних джерел

1. Кушнір Д. 2023: маркетингові тренди після перемоги. SPEKA. 2023. URL: <https://speka.media/2023-marketingovi-trendi-pislya-peremogi-93jw4v>.

2. Діджитал маркетинг 2023: які тренди в промо бізнес-проектів додати до вашої стратегії? Cases media. URL: <https://cases.media/article/didzhital-marketing-2023-yaki-trendi-v-promo-biznes-proektiv-dodati-do-vashoyi-strategiyi>.

Лукаш Ю. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Миколайчук І. П.
Державний торговельно-економічний університет

**ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ПІД ВПЛИВОМ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

В сучасному світі діджиталізація займає одне з найпочесніших місць серед технологій. Інформаційні технології проникають в майже усі сфери діяльності людини протягом останніх десятиліть та формують тенденцію розвитку суспільства. Цифрові комунікаційні технології та платформи, які насамперед, пов'язані з цифровізацією, споживаються громадянами нашої країни, бізнесом, а також державою. Останні роки показали нам важливість застосування цифрової трансформації в нашому житті, особливо в комунікаціях на всіх рівнях управління та в HR-менеджменті.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Використання даних сьогодні змінює наш спосіб життя жити, працювати та грати. Підприємства в галузях у всьому світі використовують дані для трансформації самі ставати спритнішими, вдосконалюватися клієнтський досвід, запровадити новий бізнес моделі та розробляти нові джерела конкурентоспроможності перевага. Споживачі живуть у все більш цифровому світі, залежному від онлайн і мобільних каналів для зв'язку з друзями та сім'ї, де можна отримати доступ до товарів і послуг і оцифрувати майже аспект їхнього життя, навіть під час сну.

Значна частина сучасної економіки покладається на дані, і це залежність лише зростатиме в майбутньому, оскільки компанії збирають, каталогізують і заробляють на даних на кожному етапі їхнього ланцюга поставок; підприємств збирати величезну кількість даних про клієнтів для надання більший рівень персоналізації; і споживачів інтегрувати соціальні мережі, розваги, хмару зберігання та персоналізовані послуги в режимі реального часу їхні потоки життя. Наслідком цієї зростаючої залежності від розмір даних буде нескінченним поширенням глобальної датасфери. Орієнтовно 33 ZB у 2018 році IDC прогнозує Глобальну сферу даних зросте до 175 ZB до 2025 року [4].

Діджиталізація HR-підрозділу полягає у використанні соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій. На сьогоднішній день – це нова платформа як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів на вакантну посаду, що будується на фундаменті інновацій та досліджень. У 2019 компанія Deloitte [2] провела дослідження Global Human Capital Trends 2019, яке багато в чому підтвердило тенденцію щодо спрямованості HR на створення організації майбутнього. За даними опитування 50% компаній частково автоматизували підбір персоналу і 69% – планують розвивати HR-технології вже найближчим часом. Переважають HRM-системи, соціальні мережі, та джобсайти, оскільки це ті ресурси, без яких наразі неможливо уявити роботу HR-підрозділу та фахівців з управління людськими ресурсами. Фактично всі закордонні джобсайти в якості основного джерела отримання доходу вважають розміщення вакансій, а джоб-портали досі залишаються основним джерелом пошуку роботи для більшості професіоналів. В Україні також зросла їх роль в умовах онлайн роботи та складних умовах

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

збереження кваліфікованих кадрів при масовій міграції фахівців за кордон, спричиненій війною.

В сучасному HR-менеджменті наявні приклади використання діджитал-технологій, а саме – використання штучного інтелекту і чат-ботів у плануванні рекрутингу та кар'єри. Завдяки цьому засоби працівники мають можливість вибудувати стратегію реалізації кар'єри, що показує їм можливості професійного зростання в компанії. Ще одним прикладом є використання чат-боту Муа, який здатний усунути до 75% питань, що виникають у людей під час рекрутингового процесу [1].

Варто зазначити про успішне використання таких технологій як:

- аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дають змогу автоматично відфільтрувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоефективних співробітників компанії;

- автоматизація та цифровізація процесів найму працівників;

- планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалин в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів.

Цифрова трансформація надає багато можливостей для HR-менеджменту. Перш за все, це можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку завдяки штучному інтелекту. Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами. Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням, зменшувати гендерний тиск. За допомогою хмарних сервісів у HR-менеджменті долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації та зростає продуктивність. Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення. Інтегровані мобільні додатки дають сьогодні змогу:

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

управляти часом, відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення, доставляти різного типу повідомлення, контролювати рівень сервісу, оптимізувати плани дій, проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг, нараховувати компенсації, управляти продуктивністю, забезпечувати зворотній зв'язок тощо [3].

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, необхідно відзначити, що в сучасному світі діджиталізація – це основа будь-якої діяльності. Завдяки впровадженню цифрових технологій змінюється якість надання послуг та процесів комунікації в сучасному бізнес-середовищі. Україна йде на шляху розвитку демократії завдяки цифровим технологіям, які стимулюють розвиток відкритого інформаційного суспільства. Ми маємо всі умови для реалізації цифрового трансформування і успішно рухаємося в цьому напрямку.

Список використаних джерел

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. №2 (34). С. 93-101.
2. До «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/>
3. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
4. The Digitization of the World From Edge to Core. URL: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>

РЕАЛІЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТОВЕ СПІВТОВАРИСТВО

З набуттям незалежності України поступово визначився головний вектор її розвитку — інтеграція до європейського співтовариства. Євроінтеграційна ідея є свідомим і природним стратегічним вибором українського суспільства, підтвердженим багатьма випробуваннями. Існує чимало внутрішніх проблем, що уповільнюють просвіропейські реформи. Небезпечним є й вплив російського фактору. З іншого боку, і ЄС нині перебуває на етапі складних трансформацій, у пошуках нової моделі розвитку.

Проблема інтеграції України у світове співтовариство є актуальною. При цьому маєтсья на увазі використання їхнього досвіду і переваг господарської взаємодії з ними в інтересах розвитку економіки України. Метою є обґрунтування особливостей інтеграції України у світове співтовариство та виявлення практичного значення інтеграційних процесів для економіки країни. При інтеграції України у світове співтовариство, мова йде про активізацію її економічної взаємодії з іншими країнами з метою використання переваг міжнародного поділу праці для прискорення подолання відставання від країн - лідерів в розвитку економіки і добробуту населення. [1, с. 90-94].

Сучасне світове співтовариство - це низка самостійних держав і народів, великих і малих, які перебувають на різних ступенях історичного та культурного розвитку, що належать до різноманітних суспільно-економічних систем. Сучасна Україна має потужний потенціал, що складається з освіченого населення, багатих природних ресурсів, родючих земель і території, що обробляє. Але українська економіка заснована на застарілих сільськогосподарських об'єднаннях і занепадій, неефективній індустрії. А для того, щоб держава стала конкурентоспроможною в Європі та в світі, більшість підприємств повинна бути демонтована і замінена новими, що випускають складне устаткування та електроніку. Багато часу знадобиться Україні на перекваліфікацію

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

сільського населення, розвиток управління, банківської та біржової систем. Вирішити ж проблеми можливо тільки з залученням іноземного капіталу, використання досвіду передових країн Заходу, входженням України без обмежень в народногосподарські зв'язки із зовнішнім світом. [2, с. 16-17]. В Україні ще не вдалося створити національну економічну систему, що забезпечила б прогресивний розвиток держави, її незалежність у формуванні і здійсненні внутрішньої і зовнішньої політики, у розвитку цивільного суспільства, що відповідало б сучасним світовим стандартам. [3, с. 3-12].

Найскладніша проблема на шляху інтеграції України у світове співтовариство – це формування нового працівника. Для того, щоб розв'язати цю проблему, треба розвивати освіту, охорону здоров'я, проводити відповідно соціальну політику та інші види соціально-економічної діяльності. Відстоювання права кожним народом на вибір шляху розвитку, вирішення докорінних проблем країн, що розвиваються, в процесі реорганізації світового економічного порядку - шлях суспільного прогресу[4, с. 35-41].

Іншими причинами, що заважають інтеграції українських підприємств, є:

- невеликий досвід українських підприємств у взаємодії і стосунках із конкурентами на світовому ринку;

- потреба у більш висококваліфікованих кадрах. Ця проблема є актуальною тому, що в Україні спостерігається відтік висококваліфікованого персоналу за кордон, водночас відчувається його нестача;

- недостатність досвіду в аналізі закордонних ринків збуту, наявних конкурентів та споживачів продукції. Тобто головною проблемою українського товаровиробника сьогодні є питання «Що виробляти?», «Скільки виробляти?» та «Куди постачати?»; – слабкий рівень технічного забезпечення підприємств. Тоді як закордонні підприємства давно працюють за новітніми технологіями, в Україні ці «ноу-хау» науки лише починають запроваджуватись на окремих підприємствах;

- нестача коштів для швидкої інтеграції;

- проблемним питанням є також низький рівень якості вітчизняних товарів і послуг відповідно до стандартів та вимог країн ЄС, а також висока собівартість продукції.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Перспективи інтеграції України та вітчизняних підприємств до європейських ринків збуту сьогодні є досить непоганими, адже ЄС сприяє розширенню українського експорту. Проте хороші перспективи інтеграції нашої держави та її підприємств до європейського простору гальмуються недостатніми знаннями про європейські ринки, застарілою технічною оснащеністю підприємств і, відповідно, використанням застарілих технологій для виготовлення товарів, а також неефективністю підтримки державою експорту. Підтримка України багатьма країнами світу, серед яких є багато впливових, дає можливість визначити напрями розвитку національної економіки з орієнтацією на світові ринки, де діють загальні чіткі правила і закони для всіх країн світу, які функціонують на світовому ринку. Звісно, нашу країну очікує складний період перебудови її економіки, а наші підприємства – складний період переорієнтації виробництва товарів, але існує велика ймовірність вдалої європейської інтеграції, що позитивно вплине на зміни шляхів розвитку та якості життя, що будуть ґрунтуватися на європейських принципах та цінностях.

Отже, інтеграція в сучасну світову економіку – це тривалий процес, який вимагає вироблення довгострокової економічної політики, що враховує історичні і господарські особливості кожної конкретної країни, тенденції НТП і світогосподарських зв'язків. Її реалізація складається в структурній перебудові економіки, підвищенні конкурентоспроможності її галузей, суттєвої перебудові форм і методів господарських зв'язків, у поступальному русі вперед у напрями більшої відвертості економіки.

Список використаних джерел

1. Астапов К. Умови стабільного розвитку економічних систем в сучасному світі // Проблеми теорії та практики управління. – 2019. – №2. – С. 90-94.
2. Веригін Н. Вступ до СОТ: реальність і перспективи. //Меркурій.- Березня 2017.- С. 16-17.
3. Іванов Н. Виробничий потенціал України: стан, проблеми розвитку // Економіка України.- 2016.- № 2.- С. 3-12.
4. Спіцин А. Орієнтири економічного зростання //Економіст.- 2018.- № 10.- С. 35-41.

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Оптова торгівля споживчими товарами є стратегічною сферою діяльності, що відіграє значну роль у розвитку національного виробництва, внутрішньої та зовнішньої торгівлі, а отже, сприяє кращому задоволенню потреб населення і позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни загалом.

В сучасних умовах воєнного стану підприємства оптової торгівлі зіткнулися з низкою організаційних, фінансових і логістичних проблем, вирішення яких потребує удосконалення механізму управління комерційною діяльністю. Цей процес охоплює комплекс заходів щодо застосування інноваційних підходів у менеджменті, маркетингу, логістиці, організації торгівлі; налагодження ефективної співпраці із партнерами; поліпшення кадрового і фінансового менеджменту; автоматизації управління складськими та логістичними бізнес-процесами тощо.

Сучасні підходи до управління оптово-посередницькою діяльністю передбачають використання інноваційних концепцій маркетингового менеджменту, до яких належать:

- концепція ощадного управління – базується на спрощенні усіх процесів і переміщень, інтенсивному обміні інформацією як всередині підприємства, так і поза ним, забезпеченні комплексної якості обслуговування клієнтів тощо;

- концепція комплексного управління якістю – у цьому підході до управління компанією поєднуються у єдину систему адаптовані до її умов методи управління та технічні засоби, що дає змогу постійно поліпшувати результати діяльності. У сфері оптової торгівлі цю концепцію доцільно застосовувати в управлінні сучасними складськими комплексами і логістикою;

- концепція реінжинірингу – її зміст зводиться до фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів для того, щоб подолати

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

негативну динаміку розвитку, істотно підвищити конкурентоспроможність, забезпечити істотні зрушення показників результативності: витрат, рентабельності, якості і оперативності обслуговування клієнтів тощо;

- концепція менеджменту змін – передбачає здійснення організаційних змін з мінімальними зусиллями і затратами. Базується на принципах кооперації, делегування повноважень, узгодженості дій та інтеграції (замість спеціалізації). Її застосування актуальне при реалізації оптовими торговельними підприємствами стратегій інтеграції;

- концепція бенчмаркінгу – її зміст полягає у безупинному, систематичному пошуку та вивченні кращих практик організації бізнесу конкурентами та підприємствами суміжних галузей, зарубіжних країн. Концепцію бенчмаркінгу називають концепцією «спостереження і наслідування кращих» [1, с. 140]. Основний принцип зводиться до пошуку кращих компаній – лідерів ринку та вивчення їхнього досвіду досягнення успіху. Сьогодні цю концепцію доцільно застосовувати широкому колу суб'єктів оптової торгівлі продовольчими товарами для того, щоб «іти в ногу» з передовими глобальними та національними трендами організації оптово-посередницької діяльності; успішно адаптувати цей досвід до внутрішніх умов та підвищувати власну конкурентоспроможність;

- концепція ефективного обслуговування клієнта – нею передбачається ефективне реагування на попит клієнтів усіма учасниками ланцюга товароруку - від постачальників сировини й упаковок, через виробників, оптові та логістичні підприємства до підприємств роздрібної торгівлі зокрема [1, с. 141].

- концепція комп'ютерно-інтегрованого виробництва (обслуговування) – у сфері оптової торгівлі передбачає інтеграцію в межах єдиної автоматизованої комп'ютерної системи усього комплексу операцій, пов'язаних із формуванням і обробкою замовлень, постачанням і відвантаженням товарів, складською і транспортною логістикою, управлінням запасами, плануванням і оцінкою результатів діяльності підприємства, управлінням персоналом тощо.

Сьогодні положення цих концепцій суб'єкти оптової торгівлі, особливо великі дистрибуторські компанії, передусім намагаються застосовувати в процесі стратегічного управління своїм розвитком. Однак на них базується й система операційного менеджменту.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Для забезпечення ефективного управління комерційними бізнес-процесами у сфері оптової торгівлі вкрай важливо своєчасно реагувати на передові тренди організації діяльності, зміни підходів у роботі з клієнтами, проявляти гнучкість і оперативність в процесі прийняття рішень.

Зокрема, власники та менеджери великих дистриб'юторських компаній України сьогодні намагаються наслідувати тренд мультиканальності і реагувати на усі запити клієнтів щодо сервісних послуг. Цей підхід є природним результатом еволюції бізнесу і можливість його реалізації визначає конкурентоспроможність оптових посередників на товарному ринку [2]. Проте, відкриття нових напрямів діяльності чи додаткових сервісів вимагає застосування стратегічного підходу в управлінні, оскільки необхідно приймати рішення про те, чи доцільно нові послуги розвивати лише як додаткову опцію в межах діючої компанії, чи краще під них створити окрему юридичну особу і співпрацювати з нею на партнерських засадах. Практика діяльності великих оптових посередників споживчого ринку засвідчує, що за динамічного розвитку нових сервісів, комерційними директорами зазвичай приймаються рішення про їх перетворення на окремий бізнес-проект.

Однією з умов розвитку бізнесу на засадах мультиканальності є активна взаємодія з партнерами з дотриманням принципу відкритості. У цьому контексті управління комерційною діяльністю повинно бути спрямоване на діалог з конкуруючими компаніями, пошук спільних точок дотику (спільних інтересів), налагодженні взаємовигідної співпраці, реалізації спільних проєктів, обміну технологіями і досвідом. Це дозволить оптовим компаніям не лише поліпшити якість обслуговування цільових груп клієнтів, але й зміцнити свої позиції на регіональному ринку споживчих товарів, спільно формувати його структуру і визначати тенденції розвитку.

Список використаних джерел

1. Інноваційне підприємництво : креативність, комерціалізація, екосистема : навч.посіб. для вищих навч. закладів [Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар ін.]. За ред. д-ра екон. наук проф. Ю. М. Бажала. К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015. 278 с

2. Даниленко І. Основні шляхи розвитку сучасної дистрибуції
URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-shlyahi-rozvitku-suchasnoyi-distribuciyi>

Мельничук М.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Василина О.Р.

Львівський національний університет природокористування

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МЕНЕДЖМЕНТ

Цифрова економіка – один з основних векторів розвитку української економіки протягом наступних 10 років. Цифровізація є важливою для економіки України, адже дозволить збільшити кількість нових робочих місць та досягти мінімум 4% додаткового зростання ВВП на рік. Відкриття нових сегментів та галузей прискорить розвиток промисловості та бізнесу. Для українців цифровізація означає повний доступ до цифрової інфраструктури та якісних державних і соціальних послуг".

Серед основних стратегічних напрямів розвитку цифрової економіки:

- розвиток цифрової інфраструктури;
- розвиток цифрових навичок
- розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій
- цифровізація сфер життя та секторів економіки.

Вона є головним важелем чи основним інструментом забезпечення майбутнього процвітання всього світу, країн, народів і навіть кожної людини зокрема. Слід зазначити, що завдяки цифровізації людство увійшло в епоху глобальних змін

За допомогою сучасних цифрових девайсів та цифрових моделей споживачів можна аналізувати та прогнозувати економічні процеси, економити ресурси, оптимізувати систему закупівель, фінансів, менеджменту тощо. Звідси обсяг цифрових послуг невинно зростає і, незважаючи на загальносвітову нестабільність, зростають витрати на дослідження, пов'язані з цифровими технологіями, знижуються ціни на послуги мобільного зв'язку, розширюється доступ в Інтернет, що дозволяє прогнозувати все більше охоплення та розвиток цифрових технологій у світі. У свою чергу, використання цифрових технологій дозволяє обробляти

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

обсяг даних, що постійно збільшується, а це вирішує завдання підвищення віддачі ресурсів з одночасною їх економією.

В рамках диджиталізації не відбувається змін якості та змісту інформації, вона просто перетворюється на електронну форму для подальшої обробки у цифровому форматі, що дозволяє вдосконалити існуючі бізнес-процеси, додавши в них інформацію у цифровому форматі. Digitalization (цифровізація) – це спочатку створення нового продукту в цифровій формі. Тому ключова відмінність цифровізації у створенні нового інноваційного продукту, з новим функціоналом та споживчими властивостями. І якщо диджиталізація, насамперед, спрямована на вдосконалення існуючих бізнес-моделей та зміну бізнес-процесів, то цифровізація дозволяє отримати суттєвий стрибок у бізнесі та нові конкурентні переваги. Цифровізація, у свою чергу, це процес, спрямований на диджиталізацію всіх світових ресурсів (створення цифрових копій) і формування мережеских платформ взаємодії, з метою отримання прогнозованого та гарантованого результату від будь-якого керуючого впливу. Можна сказати, що цифровізація – це використання можливостей онлайн та інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічної системи – від окремих людей до великих компаній та держав [3]

Важливим є впровадження цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати процеси управління. Наприклад, використання модульної цифрової платформи HRmaps, призначеної для підвищення якості управління з людськими ресурсами [1]. Дана платформа автоматизує чимало рутинних дій, що сприяє спрощенню та прискоренню управлінських процесів, і відповідно дозволяє більш ефективно виконувати поставлені перед працівниками задачі. Загалом втілення цифрової трансформації підприємства можливо лише за умов, коли керівництво, крім технічних аспектів, акцентує увагу на людських ресурсах. Зокрема, цілеспрямовано формує культуру організації, залучає співробітників до цих процесів, а також забезпечує дієву взаємодію між різними ланками організаційної структури. [4].

Оперативна реакція на зміни, пов'язані з інтенсивним розвитком цифрової економіки, не може відбуватись без перебудови принципів та механізмів управління підприємством, в тому числі й організаційної культури. Такий процес є стратегічним для всієї

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

організації та потребує навичок управління змінами. Пріоритетними напрямками модернізації організаційної культури підприємств є: інвестування у навчання співробітників, клієнтоорієнтованість діяльності та цифровізація управлінських процесів. Компанії, що сформували організаційну культуру, яка підтримує розвиток та зміни, можуть оперативнo реалізовувати цифрові та будь-які інші перетворення. Це надає їм додаткової гнучкості, можливості швидко пристосовуватись під мінливі умови сучасного господарювання, що слугує чинником підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72– 85.
2. Климчук О.В. Використання інформаційних систем і технологій у менеджменті. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2021. С. 131-132.
3. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. Випуск 33. 2021
4. Ринкевич Н.С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Інститут економіки промисловості НАН України. Київ. 2020. 326 с.

Павлів С.С.

здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Менеджмент»

Василишин Д.С.

здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності «Менеджмент»,

Науковий керівник: д.е.н., проф. Живко З.Б.

Львівський державний університет внутрішніх справ

**ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ
НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ**

Вимушена міграція під час війни - це процес переміщення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

людей з одного місця на інше під впливом конфлікту, війни або інших форм насильства. Це може статися зі змінами у політичній ситуації, переслідуванням, економічною нестабільністю або знищенням домівок і майна.

Вимушена міграція під час війни може бути внутрішньою, коли люди переміщуються в межах своєї країни, або зовнішньою, коли вони перетинають міжнародні кордони для пошуку притулку в інших країнах. У більшості випадків вимушені мігранти змушені залишити за собою всі свої майнові та культурні цінності і зіткнутися з ризиком втратити свої права та свободи.

Вимушена міграція під час війни може мати серйозні наслідки для мігрантів, їхніх родин та загального суспільства. Вона може призвести до розриву зв'язків між родичами, економічних труднощів, погіршення здоров'я та добробуту, та призводити до зміни демографічної структури суспільства. Організації, що надають допомогу вимушеним мігрантам, можуть допомогти їм знайти притулок, їжу, медичну допомогу та інші ресурси, які їм потрібні, щоб вижити та відновитися.

Соціально-економічна безпека - це концепція, яка охоплює широкий спектр питань, пов'язаних зі забезпеченням стійкого розвитку суспільства з урахуванням соціальних та економічних чинників.

У сутності, соціально-економічна безпека відображає стан благополуччя та стійкості економіки та суспільства в цілому. Це означає, що вона пов'язана зі здатністю суспільства забезпечувати свої основні потреби, такі як доступ до харчування, житла, медичних послуг, освіти та інших соціальних благ.

Окрім того, соціально-економічна безпека включає в себе здатність економіки до стійкого розвитку, забезпечення економічної стабільності, зменшення ризику бідності та безробіття, підвищення життєвого рівня населення, підтримки підприємництва та інвестицій, а також збереження природних ресурсів та здоров'я населення [1].

Загалом, соціально-економічна безпека є ключовою складовою сталого розвитку суспільства, що дозволяє забезпечити економічну стійкість та соціальний прогрес.

SWOT-аналіз - це структура, яка допомагає оцінити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози конкретного суб'єкта. У

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

цьому випадку ми будемо використовувати SWOT-аналіз для оцінки фінансування тимчасового захисту українців в Європі.

Сильні:

- Тимчасовий захист українців у Європі сприятиме стабільності та безпеці в регіоні.
- Фінансова підтримка з боку Європейського Союзу та інших міжнародних організацій надасть необхідні ресурси для реалізації схеми тимчасового захисту.
- Захист українців у Європі покращить гуманітарну ситуацію для переміщених осіб в Україні та зменшить навантаження на сусідні країни.

Слабкі:

- Фінансування тимчасового захисту може не бути стійким у довгостроковій перспективі, оскільки воно спирається на зовнішні джерела фінансування.
- Схема тимчасового захисту може зіткнутися з проблемами з точки зору координації та реалізації через складні юридичні та бюрократичні процеси.
- З боку деяких європейських країн може виникнути спротив наданню фінансової підтримки для тимчасового захисту з політичних чи економічних причин.

Можливості:

- Схема тимчасового захисту може бути використана як пілотний проект для більш постійного вирішення конфлікту, що триває в Україні.
- Фінансова підтримка тимчасового захисту може створити нові можливості для співпраці та партнерства між Україною та Європейським Союзом.
- Схема тимчасового захисту могла б покращити імідж Європейського Союзу та продемонструвати його відданість правам людини та міжнародному праву.

Загрози:

- Схема тимчасового захисту може бути недостатньою для вирішення складних і довгострокових гуманітарних і політичних питань в Україні.
- На фінансування тимчасового захисту може вплинути економічна або політична нестабільність в Європейському Союзі або країнах-донорах.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- Схема тимчасового захисту може зіткнутися з протидією або критикою з боку деяких груп або окремих осіб, які розглядають її як загрозу національній безпеці або культурній ідентичності.

Отже, вимушена міграція прямопропорційна із економічною стабільністю держави загалом та окремо кожного члена суспільства і має прямий вплив на соціально-економічну безпеку, що ми бачимо на прикладі України.

Список використаних жерел

1. Katolyk, H., Zhyvko, Z., Odyncova, H. (2022). Peculiarities of the manifestation of depression in narcissistic individuals. *Public Administration and Law Review*, 1(9), 40–53. URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/issue/view/10>

Рязанцева А.Д.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Горобченко О.А.

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ОСОБЛИВОСТІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ

Пенсійне забезпечення є однією з основних функцій соціального захисту населення державою, яке покликане запобігати бідності пенсіонерів, задовольняти їх основні потреби, замінювати втрачені доходи та підтримувати гідний рівень життя після втрати працездатності [4].

Проте аналіз стану пенсійних систем країн світу дозволяє стверджувати, що теоретичні та практичні аспекти пенсійного забезпечення не є досконалими та потребують досліджень. Сучасний стан пенсійного забезпечення у нашій державі характеризується глибокою кризою, яка проявляється у постійно зростаючому дефіциті Пенсійного фонду України, що фінансується з державного бюджету. Крім того населення нашої країни у світі старіє найшвидше, і, як наслідок, стрімко зростає частка пенсіонерів. До того ж розміри українських пенсійних внесків є одними з найвищих у світі, тоді як пенсійні виплати є одними з найнижчих у Європі.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Дослідженню розвитку вітчизняної пенсійної системи присвячені праці багатьох науковців: Є. Малишко [2], М. Ріппа [3], Ус М. І., С. Ачкасова [4], І. Динь, Б. Сверхточій, В. Оверчук та інші. Питання вивчення стійкості та ефективності пенсійних систем розглядаються у працях закордонних та вітчизняних дослідників таких як Н. Барра, П. Даймонда, Ф. Чубальськи, М. Шреде, А. Чорнулича.

В цілому до проблем пенсійного забезпечення в Україні можна віднести [4, 5]:

- стрімка тенденція «старіння» населення;
- низький рівень пенсійних виплат;
- велика навантаженість на економічне активне населення;
- відсутність функціонування всіх рівнів пенсійної системи;
- високий рівень тіньової зайнятості населення.

Основним джерелом власних доходів пенсійних фондів України є єдиний соціальний внесок (далі – ЄСВ). Єдиний соціальний внесок – обов'язковий та регулярний платіж, що гарантує право на соціальний захист. ЄСВ нараховується роботодавцем та іншими особами, які відповідно до чинного законодавства зобов'язані сплачувати єдиний внесок, з урахуванням категорій застрахованих осіб, бази нарахування та розміру ЄСВ у межах максимальної величини внеску. Розмір пенсії залежить від трудового стажу та розміру заробітної плати, з якої були сплачено страхові внески [2].

З 2004 року в Україні було розпочато впровадження пенсійної реформи відповідно до Законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про недержавне пенсійне забезпечення» [1]. Важливість реформи полягає в переході на трірівневу пенсійну систему.

Перший рівень – солідарна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, згідно з якою всі кошти, що перераховуються компаніями та застрахованими особами до Пенсійного фонду України, одразу виплачуються пенсіонерам.

Другий рівень – накопичувальна система загальнодержавного загальнообов'язкового страхування по старості. Суть цієї системи полягає в тому, що кожен працівник (або роботодавець, який діє від його імені) відраховує певну суму (спочатку це 2%, які поступово збільшуються до 7% від заробітної плати брутто) на

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

державний рахунок. Ці кошти будуть інвестовані в українську економіку, а дохід від інвестицій збільшить розмір майбутніх пенсійних виплат. Цей механізм нарахування пенсій поки в Україні не запровадив, втім, у 2023 році передбачається початок його впровадження. Але для цього необхідно ввести обов'язкові накопичувальні рахунки з метою реформування пенсійної системи. Оскільки через демографічний чинник у країні стає менше людей, які працюють (принаймні офіційно) та сплачують соціальні внески, й відповідно держбюджет отримує менше коштів, які можна направити на виплати пенсій (станом на жовтень 2022 р. в Україні майже 11 млн пенсіонерів на 10 млн платників ЄСВ) [2, 5].

Третій рівень – система недержавного пенсійного забезпечення. Фізичні та юридичні особи – роботодавці мають право брати участь у системі на власний розсуд.

Більшість українців отримують пенсію за солідарною системою, адже накопичувальна ще не працює повною мірою, а недержавне пенсійне забезпечення є не дуже популярним, однак приєднатися до цього рівня можна будь-кому, хто здатен сплачувати пенсійні внески на рахунок фонду (зазвичай, кілька відсотків від доходу).

Зараз в Україні система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування складається з первинної та вторинної пенсійної системи. Громадяни України можуть брати участь та одночасно отримувати пенсії з різних рівнів пенсійної системи України. Закон про пенсійне забезпечення встановлює обов'язковість участі або обмеження участі громадян у системі пенсійного забезпечення та отримання пенсій на відповідному рівні в Україні [5].

Отже, на сьогодні не функціонує другий рівень накопичуваної пенсійної системи, тому необхідна його реалізація та впровадження, щоб він існував не тільки на папері. Третій рівень добровільного пенсійного накопичення має незначний розвиток та популярність використання у населення. Сучасний стан пенсійної системи говорить про необхідність її реформування та вдосконалення, адже у більшості пенсіонерів занижений рівень пенсій, якого не вистачає на забезпечення нормального життя.

Список використаних джерел

1. Закони України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про недержавне пенсійне забезпечення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.02.2023)
2. Малишко Є. О. Шляхи вдосконалення механізму державного регулювання загальнообов'язкового накопичувального пенсійного забезпечення. *Бізнес Інформ*. Вип. 12. 2020. С. 347–354. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-347-354>
3. Ріппа М. Б. Порівняльна характеристика світових систем пенсійного забезпечення і страхування. *Світ фінансів*. Вип.1.2007. С. 35–45. URL:<http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/152>
4. Сіньова Л. М. Пенсійне забезпечення як різновид соціальної функції держави. *Публічне право*. Вип. 3. 2018. С. 164 –171. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/31/20.pdf>
5. Ус М. І., Ачкасова С. А. Переваги стратегії формування ризик-орієнтованої системи накопичувального пенсійного забезпечення. *Економіка та суспільство*. Вип. 31. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-18>

Скаржинський І.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ус М.І.

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

**МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах функціонування та розвитку української економіки одним із життєво важливих чинників успіху суб'єктів підприємництва є знання та застосування моделі маркетингу, яка дає змогу підприємству зайняти та утримати достатню частку внутрішнього та міжнародного ринку, сформувати у споживачів позитивне ставлення і отримати головний фінансовий результат діяльності будь-якого підприємства – високий рівень прибутку за відносно низького рівня витрат. Маркетингова діяльність є об'єктивною потребою орієнтації науково-технічної, виробничої і збутової діяльності підприємства на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживачів. Вона спрямована на визначення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

конкретних цілей і шляхів їх досягнення.

Питанню організації та розвитку маркетингової діяльності присвятили свої роботи наукові праці такі вчені як: А.В. Войчак, С.М. Ілляшенко та інші. Деякі вітчизняні та іноземні автори розглядали маркетингову діяльність з позицій глобалізації новітнього маркетингу, акцентуючи увагу на інформаційно-аналітичній складовій, серед них: Д. Аакер, О. Азарян, Ф. Джефкінс, Ф. Котлер, Ю. Неміш, В. Соболев та інші.

Метою дослідження виступає визначення головних складників сучасної маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність включає в себе товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику з урахуванням дослідницької та організаційної складової. Оскільки маркетинг орієнтований на задоволення потреб споживачів, то маркетингова діяльність завжди починається з комплексного дослідження ринку. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості визначити привабливий напрям маркетингової діяльності і набути конкурентних переваг. Прийнявши рішення щодо позиціонування свого товару, підприємство може розпочинати розроблення комплексу маркетингу.

На сьогодні маркетингова діяльність підприємства є неефективною без застосування інформаційних технологій. Така ситуація склалась через стрімкий розвиток комп'ютерних технологій та Інтернету [1].

Маркетингові дослідження – це систематизований, послідовний процес збирання, нагромадження, оброблення та аналізу інформації, яка відображає конкурентну ситуацію на досліджуваному ринку. Інформаційні технології дають змогу оперативно отримувати таку інформацію та аналізувати її у потрібному підприємству ракурсі.

Сучасний маркетинг повинен базуватися на швидкому, гнучкому плануванні нововведень, в центрі яких завжди повинен бути споживач. Нові продукти можуть створити нові ринки, а на існуючих ринках допомагають потіснити конкурентів [2].

Розвиток маркетингу як системного, цілісного, суттєво змінює роль відділу маркетингу. Маркетинг занадто важливий, щоб ним

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

займався лише цей відділ. Задача відділу маркетингу – це координація робіт з маркетингу. Саме підприємство має сприйматися як великий відділ маркетингу. Керівники та співробітники підприємства, незалежно від того, де конкретно вони працюють, повинні планувати та оцінювати свою діяльність під кутом зору маркетингу. При цьому посилюється роль маркетингової грамотності всього персоналу підприємства, відбувається підвищення кваліфікації керівників та співробітників маркетингової служби [3].

Роль маркетингового дослідження також полягає в тому, що його інструментарій - єдиний фактор впливу на поведінку споживача задля стимулювання збуту власної продукції підприємства. Таким чином його може формувати та реалізовувати безпосередньо підприємство.

Функції виступають засобами реалізації маркетингової діяльності. Вони мають значний вплив на формування та визначення стратегічних напрямків діяльності відділу маркетинга на підприємстві та його основних задач.

Список використаних джерел

1. Азарян О., Соболев В. Генезис трансформації роздрібної торгівлі в Україні та формування сучасної парадигми її розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2009. – № 5. – С. 34-37.
2. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. Вип. 40. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-48> (дата звернення 03.03.2023).
3. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 64–74.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК. Е-БІЗНЕС

Проблема інноваційного економічного розвитку, національної економіки, була й залишається актуальною і важливою.

Циклічність – це загальна форма руху, що відображає нерівномірність розвитку, зміну еволюційних і революційних форм [1]. Циклічність є постійною динамічною характеристикою ринкової економіки, про що свідчить історія її становлення і розвитку. Періодичні злети і падіння характерні для економік будь-якої країни. У країнах, де економіка зростання, що супроводжується збільшенням добробуту власників капіталу і найманих працівників, періодично переривається, поступаючись місцем спаду, який характеризується падінням попиту, збільшенням безробіття та іншими негативними явищами. При цьому, незалежно від того, скільки тривав період спаду і сили його наслідків, після нього незмінно відбувається відновлення економічного зростання. Така актуальна послідовність періодів підйому і зростання економіки, рух економіки від однієї економічної кризи до іншої і називається економічним циклом [2].

У сучасних умовах загострення конкуренції на ринку та постійного зростання вимог споживачів, перед підприємствами постає завдання підвищення конкурентоспроможності, що надає змогу адаптуватися до нових умов ринку та тримати лідерство. Особливо ця проблема стала актуальною для України із підписанням угоди з ЄС, що посилила конкуренцію на українському ринку. Саме з цією метою підприємства розробляють стратегії щодо запровадження інновацій у свою діяльність [3].

За умови сприятливого інноваційного потенціалу у державі, підприємства починають реалізовувати власні інноваційні стратегії, результатом яких є поява нововведень. Їх можна класифікувати за декількома критеріями. Наприклад, за видом діяльності розрізняють: технологічні, виробничі, економічні, торговельні, управлінські та соціальні інновації. В умовах, що

склалися в Україні, постійно зростає частка інноваційно-зацікавлених підприємств, проте зменшується частка впровадження технологічних інновацій. Це зумовлено збільшенням попиту на інновації, що спрямовуються на нові способи ефективної організації робочого процесу та розвиток нових відносин між підприємствами. У той же час збільшився попит на маркетингові інновації, які впливають на оформлення та презентацію товарів підприємств, що у свою чергу приводить до збільшення обсягу продажів [4].

Забезпечення стабільного інноваційного розвитку підприємств в Україні повинно стати одним із пріоритетних напрямків діяльності держави після війни, тому що успішне впровадження інновацій здатне забезпечити конкурентні переваги України на міжнародній арені. Також впровадження нововведень позитивно впливатиме на економіку держави загалом, адже підвищення конкурентоспроможності національних виробників, приведе до зростання реального ВВП. Тому інноваційний розвиток підприємств є основою, що здатна визначити ефективний вектор економічного розвитку, пріоритетних напрямів діяльності, оптимізації витрат, перспектив підвищення позицій на ринку, підвищення якості продукції, забезпечення конкурентоспроможності і, як наслідок, подальшому розвитку національної економіки. З метою вирішення проблеми щодо збільшення інноваційної активності підприємств, державі треба створювати системи заохочення підприємницької діяльності, особливо малого підприємництва, адже саме вони мають можливість швидко впроваджувати та проводити тестування нововведень, також їм притаманний швидкий перехід від стадії інноваційної ідеї до інноваційного продукту, що не характерно для великих підприємств.

Зараз дуже поширеним є використання соціальних мереж, де відсоток користувачів збільшився ще з початком Коронавірусної хвороби (COVID-19). Все більше підприємств відкривають свої представництва, розміщують рекламу саме в мережі Інтернет, використовують соціальні мережі для комунікації зі споживачами створюючи та просуваючи бізнес-сторінки.

Окремо слід зазначити, що саме Україна одна з перших країн світу, яка розробила та активно використовує мобільний додаток - Дію. Це масштабний національний проєкт із розвитку

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

підприємництва, який був ініційований Міністерством цифрової трансформації України у лютому 2020 року.

Як свідчить досвід світових компаній, одним з відносно надійних шляхів виходу в Інтернет-бізнес є розвиток нового напрямку бізнесу на фізично існуючому, з хорошою репутацією підприємстві. Таким шляхом рухаються відомі міжнародні компанії Dell, DeutscheBank, Sony, Wal-Mart і Barnes&Noble. Стимулюючими факторами для них є розширення ринку за рахунок віддалених користувачів, а також зниження накладних витрат на прийом і обробку замовлення за рахунок повної автоматизації цих процесів у електронних магазинах [5].

Саме тому, розвиваючи Е-бізнес, підприємствам слід орієнтуватися на кращий досвід провідних країн світу, аналізувати як переваги, так і загрози нових форм взаємодії з клієнтами та партнерами. З огляду на зростаючий вплив Е-бізнесу на економіки розвинутих країн і враховуючи темпи зростання кількості користувачів Інтернет та покупців зокрема в Україні, слід зазначити, що саме у бізнесу який представлений в мережі - є перспективи розвитку. За умови забезпечення належних умов Е-бізнес дасть змогу нашим підприємствам підвищити їх конкурентоспроможність, отримати лідируючі позиції в галузі, адаптувати підприємства до нових економічних реалій діяльності.

Список використаних джерел

1. Сайт Osvita.ua. Економічна теорія. Режим доступу: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21673/
2. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015.
3. Писаренко Т.В., Кваша Т. К., Рожкова Л.В., Коваленко О.В. Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році: науково-аналітична доповідь. К: УкрІНТЕІ, 2020.
4. Гуроров О. І., Ярута М. Ю., Сисоева С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. Харків: Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2019.
5. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна

Слободинюк В.О.
Науковий керівник: Вартанова О.В.
Київський національний університет технологій та дизайну

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Складна економічна та політична ситуація у країні, військові дії, анексія Криму, пандемія Covid-19 негативно позначились на розвитку туристичної сфери. Значно скоротились обсяги в'їзного туризму, більшість українців або не планують туристичних поїздок, або відпочивають в межах своєї країни чи регіону. Туристична сфера в Україні та світі опинилась у складному становищі.

Сьогодні соціально-економічні умови в Україні не стабільні, це говорить про те, що ведення бізнесу на даний момент стає все складнішими та більш ризиковим явищем. Ризик неминуче супроводжує всі сфери діяльності і напрямки будь-якої організації, яка функціонує в умовах ринку, так як є невід'ємною частиною економічного, політичного, соціального життя суспільства. І у зв'язку з розвитком ринкових відносин підприємницьку діяльність в нашій країні доводиться здійснювати в умовах наростаючої невизначеності ситуації і мінливості економічного середовища. Це не може не відзначитися і на такому процесі, як виникнення і модифікація ризиків і їх вплив на підприємницьку діяльність. Управління підприємницькими ризиками ускладнюється через поточне становище економіки в світі та зміни в політичній сфері.

В умовах трансформації підприємницьких ризиків існуючі методи і механізми управління перестають відповідати сучасним реаліям глобалізації та цифровізації. Під впливом стрімкого інноваційного розвитку і цифрової трансформації суспільства у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємницької

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

діяльності відбуваються зміни, що призводять до виникнення нових ризиків. Недостатня наукова опрацьованість даних питань актуалізує наукові дослідження, спрямовані на формування і наукове обґрунтування нових умов, що забезпечують розвиток підприємницького середовища національної економіки на основі ефективного управління ризиками.

Теоретичні та практичні аспекти управління підприємницькими ризиками досліджувалися в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Кірцнер І., Костроміна В.І., Кримплен М., Лавренчук Е.Н., Обухова А.А., Скотта Б., Сміта А., Харламова Т.Л., Хорвата П., Шумпетер, В. Абчук, В. М. Гранатуров, Л. Растрингін, Б. Райзберг, М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова та інші.

Отже, розглянемо класичну і неокласичну теорії підприємницького ризику.

У класичній теорії підприємницький ризик ототожнюється з математичним очікуванням втрат, які можуть статися в результаті обраного рішення. Ризик тут, це – збиток, який наноситься здійсненням даного рішення. Таке одностороннє тлумачення сутності ризику викликало різке заперечення у частини зарубіжних економістів, що спричинило за собою вироблення іншого розуміння змісту підприємницького ризику [1].

У тридцяті роки минулого століття економістами А. Маршалл і А. Пігу було розроблено основи неокласичної теорії підприємницького ризику. Основи цієї теорії полягають у наступному: підприємець, що працює в умовах невизначеності, прибуток якого є випадкова змінна, при укладанні угоди керується двома критеріями [5].

- розмірами очікуваного прибутку;
- величиною її можливих коливань.

Серед вітчизняних дослідників немає єдиної думки щодо визначення ризику. В. М. Гранатуров визначає ризик як об'єктивно-суб'єктивну економічну категорію, що характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності внаслідок можливого впливу на нього ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів, які не враховувалися при його плануванні. Л. Растрингін і Б. Райзберг визначають ризик як збиток, можливі втрати, дотримуючись тим самим класичної теорії підприємницького ризику [6-7].

М.Г. Лапуста і Л.Г. Шаршукова вважають, що ризик виникає

при будь-яких видах підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів і послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, комерцією, а також здійсненням науково-технічних проєктів [4].

Аналіз численних визначень ризику дозволяє виявити основні моменти, які є характерними для ризикової ситуації, такі, як: випадковий характер події, який визначає, який з можливих результатів реалізується на практиці; наявність альтернативних рішень; ймовірність виникнення збитків; ймовірність отримання додаткового прибутку; небезпека можливої, імовірної втрати ресурсів або частини доходів, обумовлена невизначеністю зовнішнього середовища, в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у конкретній підприємницькій діяльності.

Йозеф Шумпетер, пов'язуючи ризик і підприємництво, вказував, що якщо ризики не враховуються в господарському плані, вони стають джерелом, з одного боку, прибутку, з іншого боку – збитків [8].

Законодавством встановлено, що підприємницька діяльність є ризиковою, дії учасників підприємництва не можуть бути з повною визначеністю розраховані і здійснені [3]. Іншими словами, для отримання економічного прибутку підприємець свідомо йде на прийняття ризикового рішення.

Багато рішень доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно вибирати напрямок дій з декількох можливих варіантів, здійснення яких складно передбачити. Тобто у підприємницькій діяльності невизначеність і ризик укладають в собі протиріччя між планованим і дійсним.

Однак в економічній літературі не встановлюється відмінності між поняттями «ризик» і «невизначеність». Але їх слід розмежовувати. Ризик характеризує таку ситуацію, коли настання невідомих подій досить імовірно і може бути оцінено кількісно, а невизначеність - коли ймовірність настання таких подій оцінити заздалегідь неможливо. На практиці, рішення, прийняте підприємцем, майже завжди пов'язане з ризиком, який обумовлений наявністю ряду непередбачених факторів невизначеності. Об'єктивність ризику пов'язана з наявністю факторів, існування яких не залежить від дії підприємців.

Отже, в ринковій економіці ризик - ключовий елемент

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

підприємництва. При вирішенні господарських завдань він завжди проявляється в умовах невизначеності, яка має імовірнісний характер отримання прибутку або виникнення втрат і збитків.

Таким чином, на основі проведеного аналізу літературних джерел та з урахуванням факту, що сучасні бізнес-структури функціонують в умовах мінливого зовнішнього середовища вважаємо доцільним уточнити визначення поняття підприємницький ризик, як небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності.

Підприємницька діяльність здійснюється під впливом невизначеності зовнішнього середовища (економічного, політичного, соціального), безлічі змінних, контрагентів, осіб, поведінку яких не завжди можна передбачити з точністю [2].

Таким чином, ризик – це всеохоплююче явище, властиве всім господарчим суб'єктам функціонуючим в умовах ринкових відносин. Ризикова ситуація – це певна сукупність чинників ризику, які у єдності та взаємодії обумовлюють стан підприємства в конкретному навколишньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Бадалова А. Г. Управління ризиками діяльності підприємства/ А.Г. Бадалова, А.В.Пантелеєв; М.: ЕБС, 2016., 234 с.
2. Волкова Н.Ю. Інформаційні ресурси як інструмент підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства/ Н.Ю. Волкова // Економіка і управління. 2012., №9(83). С. 40 - 44.
3. Дмитрієв М. Н. Кількісний аналіз ризику інвестиційних проєктів - [Електроний ресурс] : <http://www.cfin.ru/finanalysis/invest>.
4. Лапуста М.Г. Ризики в підприємницькій діяльності./ М.Г Лапуста, Л.Г Шаршукова М.: Інфра, 1998., 224 с
5. Маршалл А. Принципи економічної науки / Маршалл А. ,Пер. з англ. К.: Прогрес, 1993.
6. Райзберг Б.А., «Сучасний економічний словник» / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. М. 2011., 450 с.
7. Ю.Растригін Л. Ризики у міжнародному бізнесі / Л. Растригін М.: Економіка 2006 128 с.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

8 Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер; пер. з англ.: В. Старк; наук. ред.: Ю. Бажал. Київ: Києво-Могилянська акад., 2011., 242 с.

9. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики/ О. Ястремський // Банківська справа. 2013., №1(6), С. 20-30.

Соболь В.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лисюк О. В.
Львівський національний університет природокористування

ШЛЯХИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Інтеграція та інноваційний розвиток в аграрному секторі є ключовими напрямками розвитку економіки та підприємництва в Україні. Аграрний сектор є одним з найважливіших секторів економіки України, забезпечуючи більшу частину експортних доходів країни і забезпечуючи життєздатність національного ринку продуктів харчування. Проте, для забезпечення подальшого розвитку та конкурентоспроможності аграрного сектору України необхідно інтегруватися зі світовими ринками, впроваджувати інноваційні технології та процеси, що дозволять підвищити продуктивність та якість виробництва.

Інтеграція відкриває доступ до нових ринків збуту, а також забезпечує доступ до сучасних технологій, які можуть бути використані для покращення ефективності виробництва. Інноваційний розвиток дозволяє впроваджувати нові технології та процеси в аграрному виробництві, що може підвищити якість та кількість виробленої продукції, знизити витрати на виробництво, збільшити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору в майбутньому.

Інтеграція з європейськими та світовими ринками є важливим етапом в економічному розвитку країни. Це забезпечує збільшення експорту та залучення іноземних інвестицій.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Інноваційний розвиток також є ключовим фактором економічного зростання в Україні. Україна має значний потенціал для розвитку високотехнологічних галузей. Інноваційний розвиток забезпечує створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та покращення якості життя громадян.

Одним з важливих напрямків інноваційного розвитку в Україні є розвиток вітчизняного ІТ-сектору. Інформаційні технології стали важливим елементом глобальної економіки та прискорили її розвиток. Україна має потужну та кваліфіковану ІТ-індустрію, яка має великий потенціал для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Крім того, в Україні є багато талановитих та креативних молодих людей, які відкривають свої стартапи та розробляють нові інноваційні продукти та послуги. Для підтримки цього потенціалу в Україні було запроваджено різні програми та проекти підтримки стартапів та молодих підприємців.

Також важливим напрямком є розвиток «зеленої» економіки, що передбачає використання екологічно чистих технологій та ресурсів, зменшення викидів та споживання енергії. Розвиток такої економіки допомагає зменшити негативний вплив на довкілля.

ІТ технології можуть бути використані також у виробництві сільськогосподарської продукції на різних етапах, від посіву до збирання та зберігання врожаю. Нижче наведені деякі приклади використання ІТ технологій в аграрному секторі:

1. Моніторинг стану ґрунту та рослин: дані про стан ґрунту та рослин можуть бути зібрані за допомогою датчиків та передаватися до хмарного сервісу, де їх можна аналізувати та надавати рекомендації щодо використання ресурсів. Ці дані можуть бути оброблені з використанням спеціального програмного забезпечення, що дозволяє аграрним фахівцям покращити урожайність та ефективність вирощування культур.

2. Управління виробництвом: використання системи автоматизації виробництва допомагає зменшити витрати та покращити ефективність процесів виробництва. За допомогою системи контролю, моніторингу та аналізу даних можна підтримувати оптимальний рівень виробництва та забезпечувати якість продукції. Покращення управління виробництвом в аграрному секторі може бути досягнуто за допомогою наступних заходів:

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- використання сучасних технологій та обладнання. Сучасне обладнання, таке як сівалки з точним засівом можуть покращити ефективність виробництва та знизити витрати;

- використання програмного забезпечення для планування та керування виробництвом. Таке ПЗ може допомогти виробникам визначити оптимальний час для засіву, обробки полів, збирання врожаю та інших процесів виробництва;

- оптимізація ланцюга постачання. Ефективне управління ланцюгом постачання може допомогти підвищити продуктивність та знизити витрати на транспортування, зберігання та інші витрати;

- кваліфікаційне підвищення працівників. Кваліфіковані працівники можуть забезпечити більш ефективне управління виробництвом, що призведе до збільшення продуктивності та зниження витрат;

- моніторинг та аналіз результатів. Проведення регулярного моніторингу та аналізу результатів може допомогти виявляти проблемні місця в процесі виробництва та визначити шляхи їх вирішення.

3. Точне землеробство: використання дронів та наземних датчиків дозволяє зібрати точну інформацію про врожайність земельних ділянок, що забезпечить планування посівів та оптимізування використання ресурсів.

Основна ідея точного землеробства полягає у використанні різних видів сенсорів (наприклад, супутникові знімки, датчики ґрунту, метеостанції) та систем геопозиціонування для збору даних про стан ґрунту та рослин, а також їхньої продуктивності на певній ділянці поля.

Отримані дані обробляються та аналізуються спеціальними програмними засобами, що дозволяє здійснювати точне застосування різних агротехнологій, таких як точне засівання насіння, точне внесення добрив та засобів захисту рослин, оптимальний розклад поливу та ін.

Точне землеробство дозволяє знизити витрати на добрива та засоби захисту рослин, а також зменшити використання води для поливу. Крім того, точне землеробство може підвищити врожайність, покращити якість продукції та знизити вплив землеробської діяльності на довкілля.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

У сучасних умовах точне землеробство вважається однією з найбільш перспективних технологій, яка дозволяє підвищувати ефективність та прибутковість землеробського виробництва.

4. Маркетинг та продаж: використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингу та продажів.

Існує кілька шляхів використання цифрових технологій у маркетингу та продажах в аграрному секторі. До них відноситься:

- електронна комерція: створення власного інтернет-магазину або використання платформ електронної комерції для продажу сільськогосподарської продукції. Це дозволяє розширити ринки збуту та залучити нових клієнтів.

- соціальні мережі: використання соціальних мереж для просування своїх товарів та послуг, взаємодії з клієнтами та збільшення лояльності. Можна створювати спеціальні акції та рекламні кампанії, використовуючи рекламні інструменти соціальних мереж.

- контент-маркетинг: створення вмісту, який буде цікавий та корисний для потенційних клієнтів, такий як статті, відео тощо. Це дозволяє підвищити свідомість про бренд та підвищити довіру до нього.

- мобільний маркетинг: використання мобільних пристроїв для маркетингових цілей, наприклад, відправлення SMS-повідомлень, використання месенджерів, створення мобільних додатків.

- аналітика: використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів та ринки збуту, що дозволяє планувати маркетингові кампанії та стратегії продажу з врахуванням реальних потреб та попиту.

Список використаних джерел

1. Волосяк Ю.В., Кузьома В.В., Коваленко О.А., Тихонова Т.В., Нелепова А.В., Бондаренко Л.В., Мороз Т.О., Борян Л.О. Інформаційні технології: навч. посібник. / під заг. ред. А.В. Нелепової. К.: «Кафедра». 2017. 200 с.

2. Зелінська О. В., Сухоцька С. М. Використання сучасних інформаційних технологій в агропромисловому комплексі. *Галицький економічний вісник*. 2016. №2. С. 148–152.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

3. Янчук Т. В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. №4. С. 269–276.

Хапцова І.Д.

Науковий керівник к.е.н., доц. Рожко В.І.

Харківській національній економічній університет
ім. Семена Кузнеця

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

В умовах динамічних змін у різних сферах господарювання ефективність діяльності підприємств визначається їх фінансово-економічною перспективністю, прибутковістю та конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність оцінює здатність підприємства продавати товари та послуги з вищою споживчою привабливістю, ніж аналогічні, запропоновані конкурентами. Дослідження показало, що після випробувань світової фінансової кризи, поточної структурної та економічної кризи та широкого розвитку Інтернету конкурентоспроможність підприємств стала передусім визначатися здатністю оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та потоки продажів. У таких умовах величезне значення набувають маркетингові дослідження. Вони проводяться підприємствами для аналізу поточної ситуації на ринку. Маркетинг використовується не тільки як сфера діяльності, спрямована на дослідження ринків і організацію просування товарів і послуг, але і як спосіб ведення конкурентної боротьби, підвищення конкурентної переваги підприємств. Таким чином, застосування маркетингових інструментів є значно ширшим за функціональну діяльність і передбачає ознаки пріоритетної галузі знань і вмінь підприємств.

Дослідженням напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання сучасних маркетингових інструментів займалися такі автори як: Бюксане І. [2], Давиденко Н. [3], Діброва А. [3], Негода Ю. [3], Тітенко З. [3], Юдрупа І. [2],

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

та інші.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі використання сучасних маркетингових інструментів.

Для того, щоб полегшити збут продукції та мати можливість отримувати прибуток від бізнесу, потрібна добре продумана й орієнтована на результат система маркетингу та управління. Суб'єкти підприємництва постійно потребують розвитку існуючих підходів до формування нових інструментів генерації рішень для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Кожна інформаційна система, яка має ефективно підтримувати стратегію компанії, повинна, з одного боку, бути здатною впроваджувати (привносити ззовні) належну практику та принципи прийняття стратегічних рішень у процес створення та реалізації бізнес-стратегії, змушуючи керівництво компанії використовувати досвід та кращі практики.

Практичний досвід підтверджує, що існує позитивний зв'язок між рентабельністю продажів і маркетинговою стратегією; рентабельність продажів і ступінь гнучкості маркетингової стратегії; рентабельність продажів і ступінь ділової співпраці в маркетингу. Кількість контрольованих показників має статистично значущий вплив на рентабельність продажів, та існує статистично значуща різниця в глибині системи маркетингу між країнами.

Будь-яке підприємство, яке є елементом макросистеми країни, функціонує під дією системи суб'єктивних і об'єктивних факторів, які прямо чи опосередковано впливають на його діяльність. У сучасних умовах важливе місце посідають цифрові технології, зокрема для визначення та формування стратегії розвитку, а також підвищення конкурентних переваг підприємства, зміцнення його позицій на ринку. Ці технології виявляються в певних інструментах, які дозволяють підприємству прийняти відповідне управлінське рішення щодо певної маркетингової стратегії в оптимальні терміни.

Стратегія розвитку підприємства формується на основі виконання визначених цільових завдань у найкоротші терміни та з мінімальними витратами. Таким чином, виробництво та продаж конкурентоспроможної продукції, яка створює конкурентну

перевагу підприємства, залежить від залучення підприємством інноваційних маркетингових інструментів під час дослідження ринку та формування маркетингових стратегій, а також від компетентності менеджерів визначати та чітко поставити завдання щодо мінімізації ризиків ринкового середовища та підвищення конкурентних переваг.

На мою думку, актуальність застосування інноваційного маркетингу для підприємства обумовлюється його глибокої стратегічної спрямованістю, що передбачає як просування готових нововведень ринку, а й управління процесом розробки та реалізації інновацій, які задовольняють потребам ринку. Інноваційний маркетинг є ефективним і сильним засобом розвитку сучасного управління, що передбачає використання творчих підходів у всіх видах діяльності організації, спрямовуючи на безперервний пошук нових ідей, їх введення в діяльність підприємства з метою вдосконалення технологій та забезпечення конкурентоспроможності продуктів. Тому керівництву сучасних підприємств при розробці корпоративної конкурентної стратегії необхідно спиратися на основні засади інноваційної маркетингової діяльності, яка має бути однією зі складових єдиного процесу управління підприємством.

Аналогічні маркетингові дослідження сприяють вирішенню питань, зумовлених оцінкою ринкових перспектив товарів та послуг, оцінкою результативності підприємства на ринку, вивченням змін споживчих переваг, розробкою ефективних способів конкурентної боротьби та прийняттям обґрунтованих маркетингових рішень.

Соціологічні опитування [1, с. 1277] показують, що підприємці, реалізуючи стратегії розвитку, намагаються застосовувати максимальну кількість інструментів маркетингового менеджменту. Проте, реалізуючи стратегії, спрямовані на те, щоб підприємство утримало досягнутий рівень на ринку або скоротило свою присутність, респонденти не використовують такі інструменти, як PR-технології, маркетинговий облік, брендинг і франчайзинг.

1. PR-технології – це сукупність новітніх технологій піару, які включають в себе сукупність послідовних процедур, різних прийомів і видів діяльності, які спрямовані на ефективне виконання цілей і завдань організації [1, с. 97].

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

2. Маркетинговий облік – це діяльність для формування попиту та задоволення потреб споживачів.

3. Брендинг – це застосування маркетингових технологій до конкретного продукту, продуктової лінійки чи бренду.

4. Франчайзинг – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами, в рамках якої одна сторона, що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні користуватися цією системою на певних умовах [1, с. 98].

Варіативність маркетингових інструментів при реалізації різних стратегій розвитку бізнесу. Дослідження показують низький рівень розуміння суті респондентами-підприємцями і, відповідно, незначне використання таких інструментів маркетингового менеджменту, як PR-технології, маркетинговий облік, брендинг та франчайзинг.

Факторна структура маркетингового інструментарію. За результатами факторного аналізу інструментів маркетингового менеджменту, які використовуються для реалізації різних стратегій розвитку бізнесу, дослідники виділили три фактори. Перший фактор, який займає 41,5% від загальної варіації, об'єднує три маркетингові інструменти, зокрема брендинг, маркетинговий облік і репутацію. Другий фактор, займаючи 17,6 % від загальної варіації, об'єднує два інструменти управління маркетингом – цінову політику та франчайзинг, а третій (30,3 %) – рекламу, PR-технології та моніторинг ринку. Три фактори мають значні належні цифри [2, с. 68].

Таким чином, виклики та ризики, які супроводжують підприємства на ринку, викликають необхідність оцінки бізнес-середовища та розробки маркетингових стратегій за допомогою комплексу відповідних засобів. Така розробка стратегії передбачає процес управління діяльністю підприємства для досягнення внутрішньої досконалості та балансу між його цілями, завданнями та можливостями їх реалізації та досягнення. Вона відіграє координуючу роль у розвитку діяльності підприємства, надає можливості для вирішення або запобігання певним проблемам, спрямовує діяльність на виконання завдань тощо. Процес формування ефективної маркетингової стратегії вимагає залучення

інструментів і важелів економічного розвитку. розробки, які найбільше відповідають поставленим завданням.

Список використаних джерел

1. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
2. Biuksane I. and Judrupa I. (2018), Methodology for evaluation of marketing and management efficiency: key of fisheries sector in Latvia. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA, pp. 1276–1282.
3. Dibrova A., Davydenko N., Nehoda, Y. and Titenko, Z. (2020), Financial provision for competitiveness of agricultural enterprises. Intellectual Economics, vol. 14, no. 1, pp. 67–75

Шевченко А.О.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Белікова Н.В.
Харківський національний економічний університет
ім. С. Кузнеця

СУТНІСТЬ МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

В умовах ринкової конкуренції завжди важливо знати, наскільки запропонована послуга відповідає рівню і характеру суспільних потреб, що склався. Така відповідність виявляється під час порівняння послуг-конкурентів.

Можливість реалізації послуг виражається їх конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність послуг завжди відносна величина. Вона має значення лише у межах процедури порівняння конкуруючих послуг [2].

При оцінці конкурентоспроможності послуги використовується широка інформація про властивості та якості цієї послуги. Форми вираження цієї інформації можуть бути різними.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Існують кількісні та якісні форми вираження інформації про послуги. Найбільш загальним поняттям всім видів кількісної інформації є поняття «показник». Показником називається будь-яке інформаційне висловлювання, в якому є хоча б одне числове вираз, що кількісно відображає якість явище або властивість. У понятті «показник» поєднано низку інших способів вираження інформації: характеристика, індикатор, індекс, коефіцієнт, бал, частка [1].

Поруч із кількісними показниками у маркетингу використовуються якісні показники. Для отримання наочнішої інформації та можливості контролю іноді необхідно надати якісним характеристикам кількісну форму вираження. Для цієї мети зазвичай використовуються бальні оцінки, отримані експертним методом.

Експертний метод набув широкого розвитку на практиці маркетингових обґрунтувань. Щоб надати йому характеру обґрунтованості, достовірності та придатності для вирішення складних ринкових завдань, необхідно дотримання наступних умов [3]:

- достатня кількість експертів (залежить від складності завдання);
- компетентність експертів щодо досліджуваної проблеми;
- однозначність та ясність поставлених питань;
- незалежність суджень.

Для оцінки конкурентоспроможності послуг використовують різні показники:

- економічні (наприклад, що виражають ціну споживання);
- організаційні, що характеризують умови надання послуг;
- класифікаційні, що виражають приналежність до виду (класу) послуг;
- нормативні, що показують відповідність послуги нормам, стандартам та правилам, за межі яких вона не повинна виходити;
- конструктивні, які демонструють технічні рішення (переважно для ремонтних послуг);
- людського організму та психіки;
- соціальні, за допомогою яких відображається відповідність послуги особливостям особистості, соціальної групи та суспільства в цілому;
- естетичні, що характеризують здатність послуги викликати позитивні емоції при зоровому сприйнятті умов її надання.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Конкурентоспроможність послуги визначається лише тими властивостями, які становлять значний інтерес для споживача. Усі показники послуг, що виходять за ці рамки, не повинні розглядатися при оцінці конкурентоспроможності як послуги, що не підвищують цінності, в конкретних умовах [2].

Для оцінки конкурентоспроможності послуги можна скористатися різними методами. Найбільш просто використовувати наступний метод: розробити список головних оціночних показників, виставити бальні оцінки показників за певною шкалою, а потім підсумовувати ці оцінки. Найбільша сума балів буде відповідати найбільш конкурентоспроможній послугі.

Список використаних джерел

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1997. 390 с.
2. Postan M., Moskvichenko I., Kurudzhi Yu. Method of finding equilibrium solutions for duopoly of supply chains taking into account the innovative activity of enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. 3/4 (87). P. 25–30, DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.103989> (date of access: 28.02.2022).
3. Global Supply of Seafarers. International Chamber of Shipping Annual Review. 2017. URL: <http://www.icsshipping.org/docs/default-source/ICS-AnnualReview2017/ics-annual-review-2017.pdf?sfvrsn=10> (дата звернення: 28.02.2022).

Щербак К.С.

студент ФК-202, ФФ

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

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

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 мережевих технологій. Е-бізнес тут давно перетворився на потужну галузь. Європа, будучи трохи пізніше залученою до Світової 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;

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

- 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 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
3. Зайцева О.О., Болотинюк І.М. Електронний бізнес: Навчальний посібник. / За наук. ред. Н.В. Морзе. – Івано Франківськ : «Лілея НВ» – 2015. – 264 с

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

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.

Щербата В.В.
Науковий керівник: Клебан О.Д.
ВСП «Вишнянський фаховий коледж ЛНУП»

**КРАФТОВЕ ВИРОБНИЦТВО МЕДУ В УКРАЇНІ: НОВІ
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Нові виклики сьогодення заставляють нас використовувати нові можливості, пристосовуватись до нових реалій, ризиків та застосовувати нові методи діяльності. Все більшої популярності і застосування набуває крафтове виробництво, як приклад малого бізнесу.

Слово «крафт» походить з англійського “craft” та означає ремесло, майстерність. Тобто, можна вважати, що крафтовий – це ремісничий, авторський, особистий, підсобний, тощо[1].

Якщо раніше слово «крафтовий» ми могли чути у визначенні «крафтове пиво», то на даний час цей термін набув досить широкого поширення і використовується в таких позначеннях, як крафтовий сир, шоколад, мило, мед, варення, вино, чай, м’ясо і ін.

Отже, крафтове виробництво- це виробництво продукції власноруч, в невеликих обсягах з дотриманням особливої технології виробництва і якості продукту.

Основними перевагами крафтового виробництва є якість, так як крафтовий продукт – це ручна робота, в якій присутній особистий контроль виробника на кожному етапі роботи. Також слід відмітити ексклюзивність крафтових товарів, так як вони виготовляються в невеликих обсягах і відповідно є в певній мірі унікальними. Ще однією «родзинкою» крафтового виробництва є індивідуальний підхід виробника до кожного покупця, що задовільняє базову потребу клієнта в особистому значенні[2].

Одним із важливих і затребуваних сфер агробізнесу в даний час є бджолярство. Світова проблема вимирання бджіл є загрозою для

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

всього людства, тому розвиток цієї галузі заради запилення, і заради такого цінного продукту як мед має стратегічне значення.

«Купуючи мед, люди не тільки піклуються про здоров'я, а й підтримують довкілля, сприяють збереженню біорізноманіття» [2].

Прикладом підтримки та розвитку крафтового виробництва в галузі бджолярства є платформа Ukrainian Food Valley, яка допомагає не тільки перетворити хобі на прибутковий бізнес, а й розвинути стратегічні галузі, підтримати малих виробників у формі просування крафтового виробництва.

Основними компонентами, на яких зосереджений подальший розвиток крафтового бджолярства є:

- Екологічність.
- Прозорість у виробництві.
- Відмова від цукру
- Сталий розвиток
- Захоплива комунікація[1].

Майбутній споживач повинен бути впевненим у екологічності продукції, мати змогу ознайомитись з технологією її виробництва, знати, що продукт є унікальним та особливим. Дуже часто крафтовими виробниками пропонуються майстер класи та екскурсії, для того, щоб споживач взяв участь в виготовленні продукту та одержав незабутні враження. З цією метою, на базі виробничих об'єктів створюються навчально-демонстраційні центри, де можна проводити майстер-класи та екскурсії на виробництві [2].

Локальне (крафтове) виробництво може дозволити собі сміливіше діяти, бути експериментальним та душевним у комунікаціях. Адже у малому бізнесі, особливо на перших етапах розвитку, підприємець є і керівником, і маркетологом, і технологом, тож йому необхідно мати всі знання разом.

Маркетинг став одним з найбільших викликів: як розробити власний бренд, створити етикетку, гарно упакувати, де і як розказати людям про свою продукцію [2].

Тренди сталого агровиробництва тільки заходять в Україну, але зміни вже відбуваються. Наприклад, екологічне пакування, переробка відходів виробництва. Стан екології та здоров'я людей зараз такий, що критично необхідно щось активно змінювати вже сьогодні, а не відкладати на завтра.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Список використаних джерел

1. <https://www.seeds.org.ua/5-napryamkiv-majbutnogo-izhi-i-4-majstrini-shefarms-yak-rozvivayetsya-ukrainske-kraftove-virobnictvo/>
2. <https://kult.com.ua/shcho-take-kraft-ta-chomu-slid-obyraty-kraftovyy-produkt/>

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
**4. УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ**

Аль-Хасан М.Х.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т.М.
Львівський національний університет імені Івана Франка

**РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В АКТИВІЗАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

З розвитком економіки на ринку можна спостерігати посилення конкуренції. Для різноманітних суб'єктів господарювання гостро постає питання виживання, що змушує їх вести боротьбу за споживача, шукати нові більш ефективні форми комунікацій для просування продукції. Результатом подібної трансформації можна вважати цифровий маркетинг. Велика частка споживачів та суб'єктів бізнесу стали активними користувачами мережі Інтернет, що змушує підприємства переорієнтувати свою діяльність в інтернет-сферу [5, с. 482].

Впровадження цифрового маркетингу створює прозору систему відносин зі споживачами та дозволяє миттєво поширювати інформацію на основі використання технологій інформатизації та мережових комунікацій. При цьому парадигма цифрового маркетингу постійно змінюється, зумовлюючи зміну його форм, методів та інструментів. Цифровий маркетинг передбачає використання різних інструментів, що пов'язано із широким спектром цифрових комунікацій. Основними інструментами цифрового маркетингу є SEO-просування, E-mail маркетинг, ретаргетинг, партнерський маркетинг. Комплексне використання перелічених інструментів сприятиме залученню та утриманню потенційних клієнтів підприємницькими структурами.

Вкрай важливою є присутність підприємства у цифрових каналах, які мають унікальні властивості, зумовлені гіпермедійною природою. Аудіовізуальні цифрові методи дають змогу здійснювати ефективний емоційний, когнітивний, психологічний вплив на цільову аудиторію, долати територіальні бар'єри на шляху реалізації маркетингових заходів, скорочувати часові витрати на доступ до каталогів товарів, адаптивно реагувати на

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

появу потреб та побажань клієнтів і бізнес-партнерів, управління подіями в режимі реального часу [1, с. 137].

Наразі, посилюється значущість цифрового маркетингу під час реалізації перспективних світових проєктів за рахунок активізації та раціоналізації діяльності підприємств на зарубіжних ринках. Спроможність підприємств продуктивно функціонувати на конкурентному ринку залежить від ефективності їх маркетингової діяльності [4].

Слід звернути увагу на те, що цифровий маркетинг формує певні обмеження для діяльності підприємств. Передусім сам факт існування цієї сфери діяльності формує нову категорію для конкуренції підприємств, адже підприємства які не використовують інструменти даного виду діяльності, будуть мати менші шанси забезпечувати та підтримувати свою конкурентоспроможність. Необхідність використання цифрового маркетингу змушує підприємців шукати нових працівників із необхідною кваліфікацією, здійснювати додаткові витрати, формувати нову або корегувати існуючу маркетингову стратегію підприємства. Основним завданням цифрового маркетингу в міжнародній бізнес-діяльності підприємств стало створення інформаційно-аналітичної системи, що дозволить швидко та якісно здійснювати аналітичні дослідження, використовувати інформаційні технології для аналізу бізнес-процесів підприємств на міжнародних ринках, оцінювати їх маркетингову привабливість на нових ринках. Активізація бізнес-діяльності підприємств на міжнародних ринках є складним процесом та потребує проведення систематичних маркетингових досліджень визначення потенційних можливостей створення на них стійких конкурентних переваг, саме тому одним зі стратегічних напрямів міжнародної маркетингової діяльності таких підприємств є використання цифрових технологій як одного з найбільш ефективних інструментів інформаційної підтримки зовнішньо - економічної діяльності [2, с. 55].

Для успішної роботи на зовнішньому ринку підприємству доводиться постійно моніторити зміни зовнішнього середовища та дії всіх учасників ринку. Перешкоди на зовнішньому ринку можуть виникнути через непередбачувані причини, часто пов'язані з бізнес-культурою та традиціями споживання імпортованих товарів в окремих країнах, і не завжди можуть бути зафіксованими

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

маркетинговою інформаційною системою. Під час дослідження міжнародних ринків підприємства можуть зазнавати труднощів зі збору інформації, причому часто методи підготовки даних для маркетингових досліджень, які довели ефективність у материнській країні, виявляються зовсім не ефективними для зарубіжних [3].

Визначимо ключові завдання, вирішенню яких може посприяти саме цифровий маркетинг: підтримка іміджу бренду та реагування на зміни відношення покупців до нього; підтримка виведення нового бренду або продукту на ринок, а також супутня підтримка розвитку бренду в майбутньому; підвищення впізнаваності бренду на ринку та, таким чином, збільшення частки ринку; стимулювання брендových продажів товарів (послуг).

Отже, цифровий маркетинг відіграє значну роль у діяльності підприємств. Він об'єднує велику кількість технологій, інструментів, методів і засобів, пов'язаних з продажами та клієнтським сервісом, аналізує дані про користувачів, їх поведінку. Найбільш ефективним засобом оптимізації маркетингової політики комунікацій на підприємстві є поєднання усіх видів комунікацій з акцентуванням уваги на цифровому контенті, який дозволить сучасному підприємству охопити більшу частину цільової аудиторії та максимізувати свої прибутки.

Список використаних джерел

1. Белікова О.Ю., Фоміченко І.П., Шашко В.О., Ніколаєва Ю.В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. *Вісник економічної науки України*. 2020. №2(39). С. 133-138.
2. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В., Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Том 2. № 1. С. 55-73.
3. Ковінько О.М. Формування теорії маркетингових досліджень міжнародних ринків. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2015. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/36.pdf.
4. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2019. №23. С. 80-84.

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

5. Ус М.І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складник комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №. 15. С. 482-288.

Андрух А.В

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т.М.

Львівський національний університет імені Івана Франка

**ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ПЕРІОД
ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

Управління міжнародним бізнесом в умовах глобалізації стає все більш складним та вимагає від управлінців нових підходів та стратегій. Керівництво підприємством полягає у визначенні та реалізації стратегій продажів, підвищенні свідомості бренду та розширенні ринків збуту на міжнародному рівні. Одним з ключових аспектів успішного управління міжнародним бізнесом є вміння адаптуватися до місцевих культур та умов, а також використовувати інноваційні підходи до вирішення проблем.

Вплив інтернет-технологій на суспільне життя став передумовою створення нового виду маркетингу – інтернет-маркетингу. Інтернет-маркетинг містить усі складові частини маркетингової діяльності. «Однак з урахуванням специфіки електронного маркетингу традиційні методи маркетингу й новітні інформаційні технології об'єднуються на постійній основі, тому виникнення нових інструментів маркетингової кампанії можна вважати його особливістю» [1, с. 71].

У період глобальної фінансової кризи інтернет-маркетинг є важливим інструментом для збереження та збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Розглянемо деякі інструменти інтернет-маркетингу, які можуть бути корисними в цей період.

М. Ядав та З. Рахман у своїх дослідженнях описують маркетинг у соціальних мережах (SMM) як: «процес за допомогою якого компанії створюють, спілкуються та надають онлайн-маркетингові пропозиції через соціальні мережі для побудови та підтримки відносин із зацікавленими сторонами, пропонують персоналізовані

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

рекомендації щодо придбання та розповсюдження існуючих та трендових продуктів/послуг, серед зацікавлених сторін» [2].

Соціальні медіа. Facebook, Twitter, Instagram дозволяють підприємствам спілкуватися зі своїми клієнтами, збільшувати обсяг продажів та підвищувати цінність бренду, допомагають підприємствам залучати більше уваги до свого бренду.

Соціальні мережі є важливим каналом для залучення нових клієнтів та підтримки, за їх допомогою можна визначити цільову аудиторію та налаштувати рекламні компанії на її потреби та інтереси. Це дозволяє знизити витрати на рекламу.

Електронна пошта. Цей інструмент може бути використаний для залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Її використовують для надсилання рекламних пропозицій, спеціальних пропозицій та повідомлень про нові продукти.

Контент-маркетинг. Може бути використаний для створення цінного та пізнавального контенту, який привертає увагу клієнтів та допомагає їм розв'язувати проблеми в період кризи.

Пошукова оптимізація. Дозволяє підвищити видимість сайту в пошукових системах та залучити нових клієнтів.

Платна реклама. Використовується для просування продуктів та послуг на різних платформах, таких як Google та соціальні мережі.

Період глобальної фінансової кризи завжди стає викликом для бізнесу та маркетингових команд, оскільки може призвести до скорочення маркетингового бюджету та обмеження можливостей для залучення нових клієнтів. Однак, в такий період інтернет-маркетинг може стати важливим інструментом для збереження та залучення нових клієнтів. На наш погляд, найбільш корисними інструментами інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи можуть бути - пошуковий маркетинг та email-маркетинг.

Пошуковий маркетинг (SEM) - використання пошукових систем, таких як Google, Bing, Yahoo, що дозволяє залучати нових клієнтів шляхом розміщення контекстної реклами, яка може бути націлена на регіон або конкретну аудиторію. SEM може бути ефективним інструментом залучення клієнтів в період скорочення маркетингового бюджету.

Email-маркетинг - надсилання персоналізованих електронних листів, що може бути ефективним інструментом для збереження та залучення нових клієнтів. Email-маркетинг дозволяє підприємствам створювати індивідуальні пропозиції та промоакції, що може

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

залучати нових клієнт.

Таким чином, можемо бачити, що інструменти цифрового маркетингу є одним із варіантів успішного управління компанією в умовах непередбачуваних ситуацій, таких як глобальні фінансові кризи, сприяючи зменшенню втрат та мінімізуючи негативний вплив кризових наслідків.

Список використаних джерел

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Інструменти інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи: актуальність та ефективність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. №49. С. 70-79.
2. Yadav M. and Rahman Z. Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: scale development & validation. *Telematics and Informatics*. 2017. № 7. P. 1294-1307.

Артеменко К. Т.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Рябов І. Б.

Національний університет «Чернігівська Політехніка»

SMM ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

SMM – це маркетинговий інструмент, який є ефективним для просування бізнесу у соціальних мережах та націлений на залучення лояльної цільової аудиторії та налагодження зворотного зв'язку з клієнтами. Створення та активне ведення сторінок в соціальних мережах допоможе привернути увагу користувачів, сформуванати позитивний імідж компанії, створити підвищений попит на товари та послуги [1].

Останні дослідження показують, що до кінця 2023 року загальна чисельність користувачів соціальних мереж у всьому світі становитиме 4,9 мільярда [4].

В сучасному світі існує дуже багато різних соціальних медіа, кожна з них має свою особливість. Люди використовують соціальні

мережі, щоб висловлювати свою думку, обговорювати свої інтереси, спілкуватися з друзями, обмінюватися контентом, взаємодіяти в Інтернеті, створювати спільноти та розвивати свою кар'єру.

Платформи соціальних мереж поділяються на певні категорії: блоги, вебсайти, що мають вигляд статей, заміток (LiveJournal, Blogger, Flickr), мікро блоги (Twitter, Juick), соціальні мережі (Facebook, LinkedIn), що призначені для спілкування між людьми, сервіси з поширення фото і відео (YouTube, Flickr, Pinterest, BeReal, Instagram), які також дають можливість ширити відео та фото користувачів з усіх куточків світу. Зростає популярність мереж, які надають можливість відмічати та коментувати свою геолокацію, тобто своє місце перебування [2].

SMM є гарним інструментом для залучення нових клієнтів та збільшення кількості підписок чи продажів. Просування в соціальних мережах дає змогу бізнесу взаємодіяти з користувачами безпосередньо:

- спонукати споживачів зробити певну дію: дзвінок, перехід на сайт, замовлення товару або послуги;
- підвищити впізнаваність бренду та збільшувати лояльність до нього;
- отримувати коментарі, повідомлення про товар чи послугу та відповідати на них;
- опрацьовувати негативні відгуки;
- почати дискусії, опитування для виявлення потреб аудиторії;
- підтримувати базу клієнтів для співпраці в майбутньому [3].

Залежно від цілей та загальної маркетингової стратегії можна підібрати ідеальну комбінацію SMM-інструментів, які умовно можна поділити на п'ять категорій за напрямками їх використання.

1) Це інтерактивна взаємодія з аудиторією, основною перевагою є збільшення обсягу користувачів, рекламного охоплення за мінімальних фінансових вкладень. Сюди можна віднести: проведення акцій, вебінарів та інші активності, надання ексклюзивних умов використання продукту для учасників спільноти або підписників блогу, створення геолокацій, хештегів, ведення дискусії з користувачами, моніторинг, створення позитивного інформаційного фону.

2) SMM-інструменти, які потребують фінансування, а саме, розміщення оголошень, медійна і таргетована реклама,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

використання бірж платних постів та агентів впливу в соціальних мережах. Таргетинг у соціальних мережах став перспективним курсом для Social Media Marketing. Тому що під час відстеження активності користувачів у мережі, в історії пошуку та персональній інформації зібрана найповніша інформація про вподобання та життя користувачів Інтернету.

3) Інформаційна складова продукції – письмовий і візуальний контент. Письмовий – це просування особистого профілю або промо персонажа, інтеграція корпоративних сайтів із соціальними мережами, просування профілів співробітників компанії, що підвищує довіру до бренду, створення якісного контенту. А візуальний контент – це просування корпоративного блогу, SMO-оптимізація блогу, створення брендированих фонів для спільнот і блогів (Twitter, YouTube, Facebook тощо).

4) Співпраця з лідерами думок. Така співпраця є дуже важливою, адже у сучасному світі блогери мають доволі сильний вплив на свою цільову аудиторію. Однак взаємодія повинна бути організована правильно: офлайн-заходи для блогерів, організація та проведення семплінг-акцій тощо.

5) Інструменти нав'язливого контенту, формування виняткових, резонансних продуктів, вірусне поширення інформації [5].

Соціальні мережі відіграють вирішальну роль у маркетингу будь-якого бренду чи продукту. При професійному підході соціальні мережі та SMM-просування можуть стати ефективним інструментом сучасної маркетингової стратегії для просування своєї продукції та створення спільноти навколо бізнесу.

Список використаних джерел

1. SMM. *IdeArts* : веб-сайт. URL: <https://idearts.agency/smm/> (дата звернення: 01.03.2023).
2. Ярмолюк О., Фісун Ю., Шаповалова А. (2020). Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-2. С. 62-65. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28> (дата звернення: 02.03.2023).
3. SMM як ефективний інструмент розкрутки бізнесу. *ВІКНА* : веб-сайт. URL: <https://vikna.if.ua/cikavo/116672/view> (дата звернення: 01.03.2023).
4. How many people use social media in 2023? *Oberlo* : веб-сайт.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

URL: <https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-social-media> (дата звернення: 02.03.2023).

5. Маркетинг в соціальних мережах. SMM агентство. CASES : веб-сайт. URL: <https://cases.media/article/marketing-v-socialnikh-merezhakh-smm-agenstvo> (дата звернення: 27.02.2023).

Беля Е.Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Кушнір Т.М.
Львівський національний університет ім. І. Франка

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Упродовж останніх років в Україні реформа децентралізації актуалізує важливість розвитку територіальних громад. Реформа є однією з найуспішніших реформ в нашій країні. Україна досягла значного прогресу швидше, ніж деякі інші європейські країни. Актуальність діджиталізації як складової територіального маркетингу в умовах розвитку територіальних громад зумовлена тим, що процвітання та добробут будь-якої територіальної громади залежать, насамперед, від успішної самоорганізації та залучення зовнішніх ресурсів (інвестицій). Інструменти діджиталізації допоможуть у вирішенні таких питань, як: «як «продати» своє село, селище, місто власним жителям, туристам, місцевим, регіональним, національним і транснаціональним бізнесам тощо?», щоб забезпечити процвітання власної громади [1].

На думку, О. Саєнко «Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції» [4].

Діджиталізація в органах місцевого самоврядування – це процес створення електронних сервісів для ефективніших управлінських рішень та надання якісніших послуг громадянам.

Позитивними сторонами впровадження діджиталізації в діяльність органів влади є:

- широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності та результативності;
- можливість обміну уніфікованими документами між органами влади та ЦНАПами;

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

- зменшення корупційних ризиків;
- контролю і прозорості державних установ та урядовців;
- отримання адміністративних послуг онлайн тощо [4].

Одночасно з діджиталізацією органів місцевого самоврядування відбувається трансформація та цифровізація і маркетингових функцій. До напрямів трансформації маркетингової діяльності органів місцевого самоврядування відносимо:

- організацію комунікації в умовах цифровізації за допомогою реклами, PR, просування, інформації з неофіційних джерел;
- вдосконалення цифрового збору, обробки та аналізу даних;
- моніторинг навколишнього (у т. ч. інформаційного) середовища, виявлення загроз та запобігання негативних наслідків;
- надання оригінального контенту;
- вивчення та формування цільової аудиторії.

Виокремлюють дві форми цифрового маркетингу, які відрізняються можливістю клієнта обирати потрібний контент з наявної пропозиції і звертатися за необхідними послугами (pull-форма) або отримувати інформацію незалежно від свого бажання (push-форма). Інструментами цифрового маркетингу є:

- пошукова оптимізація – набір заходів, спрямованих на просування в пошукових системах (SEO – оптимізація сайту в пошукових системах; SEM – пошуковий маркетинг);
- контент-маркетинг – залучення аудиторії через створення та поширення пов'язаної корисної інформації;
- мобільний маркетинг (з використанням мобільних пристроїв);
- E-mail маркетинг – комунікація зі споживачами на основі автоматизованих розсилок електронних листів цільовій аудиторії;
- маркетинг соціальних медіа про залучення цільової аудиторії через соціальні медіа (Facebook, TikTok тощо). Найбільш сучасний та ефективний інструмент цифрового маркетингу для молоді;
- інтернет-реклама – інструменти поширення інформації шляхом показу рекламних повідомлень при перегляді вебресурсів;
- контекстна реклама. Заснована на історії запитів користувача в мережі, згідно з якими демонструється певна реклама;
- Web Analytics – система вимірювання і збору інформації про ефективність роботи веб-сайту за рахунок вимірювання, збору, аналізу та інтерпретації інформації про його відвідувачів;
- технологія Big Data – накопичення та обробка масивів даних

великих обсягів [5].

Напрямами цифровізації маркетингу є використання штучного інтелекту, створення віртуальних помічників, технології доповненої реальності (чат-боти, що взаємодіють з громадянами, надаючи інформацію та забезпечуючи зворотній зв'язок). Сьогодні, при розробці стратегій цифрового маркетингу органам місцевого самоврядування слід звертати увагу на такі напрямки:

- побудова гарних взаємовідносин з клієнтами, їх активне залучення до процесів діяльності;
- збільшення показників охоплення;
- визначення каналів для досягнення найкращих результатів;
- створення контенту з урахуванням потреб споживачів [2].

Висновки. Трансформація публічної сфери висуває нові вимоги до діяльності органів місцевого самоврядування та надання публічних послуг на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Це вимагає використання в управлінській діяльності нових інноваційних інструментів, орієнтованих на споживача. Використання діджиталізації сприяє підвищенню результативності публічних послуг; визначає оптимальну стратегію і тактику управління з урахуванням потреб територіальної громади; оптимізує управлінські дії з погляду споживачів [3].

Діджиталізація впливає на відкритість, прозорість та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Впровадження сучасних технологій сприяє належній взаємодії між владою та громадою. Саме такі реформи допомагають забезпечувати право громадян отримувати адміністративні послуги навіть у найвіддаленіших громадах.

Список використаних джерел

1. Гринкевич С., Брух О., Бернацька І. Вплив маркетингового середовища на розвиток об'єднаних територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2018. №1-2. Т. 11. С. 59-69. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/450512>.
2. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Маркетинг як інструмент розвитку потенціалу послугової діяльності територіальних громад. *Міжнародний науковий електронний журнал ЛОГОΣ*. 2020. August (№ 12). С. 1–8. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139>.
3. Кравцова Т., Кравцов О., Лашенко О. Використання маркетингового підходу в діяльності органів управління медичною

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

сферою. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. №4. с. 72–84.

4. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyi-najpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupcii>.

5. Штирліна А.А. Методологія маркетингу надання послуг в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004>.

Буз А. О.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Криштопа І.І.
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ІМПЕРАТИВ ВКЛЮЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG ДО КОРПОРАТИВНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Погляд на податкову звітність через призму ESG може допомогти підприємствам зміцнити довіру та продемонструвати свою прихильність до сталого розвитку та соціальної відповідальності. Підхід компанії до оподаткування більше не просто питання комплаєнсу. У контексті екологічних, соціальних та управлінських імперативів (ESG) він стає потужним індикатором того, як бізнес розглядає свою роль у суспільстві та свою відданість меті. Це найважливіший елемент соціального вкладу бізнесу – частина літери S у ESG.

Погляд на податкову звітність через призму ESG може розповісти більш цілісну та актуальну історію мети бізнесу, тим самим зміцнивши довіру. І на відміну, скажімо, від зобов'язань щодо нульових викидів, на документування та досягнення яких можуть піти роки, податковий «слід» компанії — скільки податків сплачується і кому — це те, про що зацікавлені сторони все частіше просять компанію повідомляти сьогодні. В результаті ми все частіше спостерігаємо, як інвестори дивляться на те, як компанії керують своїми податковими справами, як на ранній індикатор того, як вони можуть керувати іншими аспектами

порядку денного ESG [1]. Таким чином, зміцнення довіри до податкової звітності може спричинити зміцнення довіри в інших областях. А ESG-звітність надає нову можливість переформулювати податкову звітність як позитив для бізнесу, а не як те, чого слід побоюватися.

Існує три способи, якими лінза звітності ESG може підвищити прозорість та вплинути на те, як розглядається розкриття податкової інформації. По-перше, це збільшує обсяг звітності з нефінансових, матеріальних факторів, таких як викиди вуглецю та расова й гендерна різноманітність на робочому місці, які самі по собі мають податкові наслідки. По-друге, підкреслюється зв'язок між управлінням та прозорістю, що є основою довіри. І по-третє, підхід до податкової звітності на основі ESG — це більше, ніж публікація даних; йдеться про податкову стратегію та опис цієї стратегії, які відповідають загальним цінностям компанії. Характер звітності ESG, особливо в міру того, як інформація, що розкривається, стає більш систематизованою і стандартизованою, також дозволяє проводити більш ретельне порівняння корпоративної ефективності за набагато ширшим діапазоном критеріїв. Це, у свою чергу, дає зацікавленим сторонам більше можливостей робити висновки не лише про фінансові результати бізнесу, а й про його цілеспрямованість та соціальну відповідальність [2]. Звіти ESG також допомагають компаніям дізнатися, де вони перебувають у порівнянні зі своїми колегами та конкурентами.

Тиск на бізнес, особливо багатонаціональні підприємства (БНП), — з боку урядів, інвесторів, регулюючих органів, ЗМІ, громадянського суспільства та громадськості з метою розкриття інформації про податки, які вони платять, зростає роками. У 2015 році Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та країни G20 офіційно прийняли форму звітності у розрізі країн (ЗРК, СьСР) в рамках ініціативи ОЕСР з розмивання бази та переміщення прибутку (BEPS), багатонаціонального проекту для усунення прогалин та невідповідностей між податковими системами різних країн. Звітність, охоплена цими зусиллями, призначена для податкових органів, а не для громадськості, але ЗРК з того часу стала усталеною концепцією зусиль для підвищення прозорості в ширшому розумінні в міжнародній податковій системі. Нова директива ЄС, що набула чинності у

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

грудні 2021 року, робить обов'язковою форму публічної звітності країн для багатьох підприємств, що працюють в ЄС [3]. Навряд чи це остання постанова, яка потребує більшої податкової прозорості.

Структури звітності ESG також продовжують розроблятися розробниками стандартів та регулюючими органами (табл. 1). Наприклад, «зелена таксономія» ЄС є системою класифікації, призначеною для забезпечення ясності для інвесторів, які прагнуть оцінити екологічну сталість різних видів економічної діяльності. У проекті звіту про «соціальну таксономію» з аналогічною структурою, опублікованому ЄС у липні 2021 року, передбачається, що майбутня система класифікації міститиме показники податкової прозорості та неагресивного податкового планування [4]. Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) також оцінює вимоги до звітності.

Таблиця 1

Основні віхи податкової прозорості у сфері ESG

Рік	Опис
2003	Ініціатива із забезпечення прозорості видобувних галузей (ІЗПВГ) оголошує про добровільні зусилля щодо забезпечення прозорості у видобувному секторі
2010	США ухвалюють закон Додда-Френка, який вимагає, щоб видобувні галузі публічно повідомляли про всі платежі, зроблені урядом
2013	Директива ЄС з бухгалтерського обліку вимагає звітності про платежі уряду з видобувного сектору
2014	ЄС запроваджує Директиву про вимоги до капіталу IV, ініціативу прозорості для банків та ринків капіталу
2015	ОЕСР запроваджує BEPS, щоб завадити БНП використовувати невідповідності між податковими системами різних країн та надати певні ЗПК податковим органам Уряд Австралії запроваджує низку принципів та мінімальних стандартів публічного розкриття податкової інформації
2016	Податково-митне управління Великої Британії оголошує про вимоги до британських компаній щодо публікації податкової стратегії

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

2018	Некомерційна The B Team, що складається зі світових лідерів бізнесу та громадянського суспільства, розробляє набір принципів оподаткування
2019	Глобальна ініціатива зі звітності розробляє новий стандарт з податків, який включає форму загальнодоступної ЗРК
2020	Міжнародна ділова рада ВЕФ випускає набір показників «капіталізму зацікавлених сторін», включаючи звіти про сплачені податки як основний показник та про податки, зібрані та сплачені як рекомендований показник
2021	ЄС погоджується з новими публічними вимогами ЗРК для великих підприємств ЄС, які, як очікується, набудуть чинності до 2024 року
2022	ЄС опублікувала пропозиції щодо ефективних податкових ставок для БНП, встановлених з метою глобального мінімального податку

Джерело: складено автором на основі [1]

Отже, звітність ESG, зокрема податкова, стає менш факультативною. Зважений підхід до податкової прозорості та податкового управління, а також те, що вони говорять про лідерство, відіграють важливу роль, оскільки компанії прагнуть займатися питаннями ESG, зміцнювати довіру та перебудовуватись зі своїми ширшими стейкхолдерами. Саме тому важливо максимально чітко сформулювати податкову стратегію компанії у цьому руслі.

Список використаних джерел

1. Morris W. Tax is a crucial part of the ESG conversation [Електронний ресурс] / W. Morris, E. Visser // PwC. – 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/publications/tax-is-a-crucial-part-of-esg-reporting.html>.
2. Kennedy M. ESG: Tax transparency - Achieving clarity in a complex world [Електронний ресурс] / Mark Kennedy // Deloitte. – 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/tax/ESG-Tax-Transparency-Achieving-Clarity-in-a-Complex-World.pdf>.
3. Fuller D. Navigating the Intersection of Tax & ESG [Електронний ресурс] / D. Fuller, J. Geisen // BDO. – 2022. URL:

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

<https://www.bdo.com/insights/tax/navigating-the-intersection-of-tax-esg>.

4. Crookston S. The Changing Landscape—ESG and Taxation [Електронний ресурс] / Simon Crookston // Bloomberg Tax. – 2022. URL: <https://news.bloombergtax.com/tax-insights-and-commentary/the-changing-landscape-esg-and-taxation>.

Вантух С.А.

Марутяк В.А.

Науковий керівник: викладач Устиновська Т.Є.

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах проблема досягнення поставлених маркетинг- і бізнес-цілей актуалізується для компаній в усіх секторах економіки. Ключову роль в ефективному розв'язанні цієї проблеми посідає диджитал-маркетинг.

Цифровий маркетинг – це новий етап маркетингової трансформації. Це трапляється, коли маркетингова діяльність компанії переважно здійснюється за допомогою цифрових каналів.

Сьогодні цифровий та інтернет-маркетинг – галузі маркетингу, які найшвидше зростають. Цифрові технології трансформують організаційні та управлінські процеси, формують нові виклики та можливості для маркетологів та спонукають йти в ногу із новими тенденціями, зумовленими глобальною діджиталізацією. [3, с. 143-146].

В зв'язку з глобальною економічною кризою 2020 року через всесвітній карантин, викликаний COVID-19, дуже стрімко розвинувся саме електронний бізнес, а з ним і онлайн-маркетинг. [1, с. 46-47].

Складність і нестабільність маркетингового середовища вітчизняних підприємств, мінливість кон'юнктури світового ринку змушують підприємців шукати нові сфери та

перспективні напрями розвитку діяльності не лише на національному, але і на міжнародних ринках. Наразі, посилюється значущість цифрового маркетингу під час реалізації перспективних світових проєктів за рахунок активізації та раціоналізації діяльності вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках. Активізація бізнес-діяльності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках є складним процесом та потребує проведення систематичних маркетингових досліджень, визначення потенційних можливостей створення на них стійких конкурентних переваг, саме тому одним зі стратегічних напрямів міжнародної маркетингової діяльності таких підприємств є використання цифрових технологій як одного з найбільш ефективних інструментів інформаційної підтримки зовнішньо-економічної діяльності. [2, с. 46-47].

Сьогодні відносини між покупцями і виробниками змінилися. Завдяки розвитку Інтернету і цифрового світу кожен може швидко отримувати інформацію, порівнювати товари, послуги і ціни. Тому, сьогодні можна говорити про цифрову трансформацію компаній. У такій ситуації маркетологи виявляють інтерес до нових способів просування товару або послуги в Інтернеті.

Сьогодні збільшення ролі та частки ринку цифрових технологій маркетингу продуктів та послуг на міжнародному ринку та його значний потенціал можна вважати одним з рушійних факторів розвитку економіки.

Що ж до сучасних тенденцій розвитку інформації у світі, то незважаючи на те що в результаті стрімкого розвитку процесу інформатизації суспільства, ціни на інформаційному ринку швидко знижуються, інформаційний сектор економіки залишається виключно важливою і вигідною сферою вкладення капіталу та трудової зайнятості 285 суспільства. Адже інформаційні та комунікаційні послуги починають сьогодні домінувати в сфері послуг розвинених країн[4, с. 298].

Отже, сучасний маркетинг в Україні знаходиться в процесі становлення. В системі маркетингу існує чимало проблем, за яких маркетингові служби на українських підприємствах працюють з низькою ефективністю. Існує низка негативних дій, які роблять українські підприємці: необґрунтоване застосування західних методик, несистемне використання окремих елементів маркетингу, асоціювання маркетингу лише з рекламою, нетворчий підхід до

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

маркетингової діяльності, орієнтація тільки на короткострокову перспективу [5, с. 108-111].

Таким чином, використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності відкриває перед підприємствами та організаціями широкі перспективи для збереження постійних клієнтів і розвитку з ними довгострокових міжнародних партнерських відносин, зростання позитивного ставлення споживачів, довіри до його товарів і послуг, забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта і гнучкої реакції на зміни його смаків і переваг. Названі переваги цифрового маркетингу стануть ключовими напрямками для розвитку клієнтоорієнтованого підходу, використання якого дозволить організаціям посилити конкурентоспроможність і ефективно просувати свій бренд на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Маркетинг інновацій. URL: <https://fem.sumdu.edu.ua/images/docs/abiturient/osnovi%20mark.pdf> с.46-47.
2. С.В. Ковальчук, О.М. Ковінько, І.В. Лісовський. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. с.55-56.
3. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30 (1). С. 143–146.
4. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 26 травня 2021 року) [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10; дисковод CDROM; Acrobat Reader 10. - 298 с.
5. Барабанова В. В. Сучасний маркетинг: фактори, стан та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С.108–111. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/869/1/Barabanova_article_01_12_2017.pdf

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність сучасних підприємств значною мірою залежить від використання та впровадження ними інновацій.

Інновації допомагають бізнесу підлаштовуватись під зміни в зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність на ринку.

Згідно Закону України «Про інноваційну діяльність», інноваційний потенціал – це сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки [1].

Отже, інноваційний потенціал підприємства – це спроможність підприємства до впровадження інновацій у його діяльність.

Варто зауважити, що в наш час цифровий маркетинг може мати значний вплив на інноваційний потенціал підприємства.

Нижче наведено деякі з можливих впливів.

1. Збільшення впливу бренду. Цифровий маркетинг може допомогти підприємству збільшити свій вплив на свою цільову аудиторію шляхом використання різних цифрових каналів, таких як соціальні медіа, електронна пошта, мобільні додатки тощо.

Це може зробити підприємство більш впізнаваним серед потенційних клієнтів та підвищити його привабливість для інвесторів.

2. Підвищення ефективності маркетингу. Цифровий маркетинг може допомогти підприємству ефективніше залучати та утримувати клієнтів.

Наприклад, використання аналітики даних може допомогти підприємству зрозуміти, які цифрові канали приводять до більшої кількості продажів та як можна поліпшити ефективність своїх кампаній.

3. Збільшення швидкості впровадження нових продуктів та послуг. Цифровий маркетинг може допомогти підприємству

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

швидше впроваджувати нові продукти та послуги на ринок шляхом використання цифрових інструментів, таких як електронні платформи та маркетплейси.

Це може забезпечити підприємству перевагу перед конкурентами, які використовують традиційні методи впровадження нових продуктів та послуг.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Цифровий маркетинг може допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність на ринку шляхом залучення більш широкої аудиторії та підвищення своєї привабливості для потенційних клієнтів [3].

Технологічні ресурси є ключовою складовою інноваційного потенціалу підприємства. Вони допомагають підприємству покращити або автоматизувати виробничі процеси тим самим збільшивши їх ефективність.

Також, це може стосуватися інформаційних технологій, а саме збереження та обробка важливої для підприємства інформації. Інноваційний потенціал підприємства включає в себе технологічний, кадровий, фінансовий, інформаційний та інтелектуальний потенціал [2].

Перед впровадження інновацій важливо оцінити кожен з наведених складових.

Отже, цифровий маркетинг може допомогти підприємству залучати та утримувати талановитих працівників, що є важливим чинником для забезпечення інноваційного потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інноваційну діяльність», редакція від 12.04.2022 веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 01.03.2023).

2. Система управління інноваційними процесами: веб-сайт. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357319&chapterid=124476> (дата звернення: 01.03.2023).

3. Гавриш Н.О., Лисенко І.В. Сучасні тренди маркетингової політики. Новітні технології сучасного суспільства (НТСС-2022) : III Міжн. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 20 грудня 2022 р.) : тези доповідей – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – 251 с.

Головкевич Ю.-О. Є.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Булик О. Б.
Львівський національний університет природокористування

МІЖНАРОДНІ ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ ФРАНЦІЇ

Туризм у Франції – важливий аспект економіки країни з 1990-х років. Франція стоїть першою в списку найбільш туристичних місць у світі. Лише невелика частина туристів перебуває на французькій території проїздом (наприклад, відпускники і курортники з Північної Європи, що прямують до Іспанії), велика частина приїжджає на канікули саме до Франції. До них треба додати ту частину французького населення, яка воліє проводити свою відпустку у Франції.

Туристична привабливість Франції пояснюється великим числом пам'яток на будь-який смак, різноманітністю пейзажів, довгими лініями океанічного й морського узбережжя, багатством історичного і художнього надбання, помірним кліматом і легкістю транспортного доступу, а також належним обслуговуванням туристів (готельна справа, парки з атракціонами) і транспортними інфраструктурами. Має значення і престиж французької культури, кухні й способу життя. Кожен французький департамент є туристичним – з безліччю власних пам'яток.

Насиченість території соборами, монастирями, палацами, фортецями і різноманітними музеями є однією з найвищих у світі. Ці споруди майже не зазнали руйнувань у ХХ ст. У списку об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО у Франції налічується 35 найменувань [2]. На охорону культурної спадщини витрачаються великі кошти, вона активно використовується для організації всіляких ювілеїв, свят, фестивалів тощо.

Франція має добре розвинену туристичну інфраструктуру, яка включає транспорт, заклади харчування, готелі, а також організацію турів, забезпеченість інформацією, картами, сувенірами тощо. Останнім часом усе більшого значення

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

набувають об'єкти для проведення конференцій, нарад, симпозіумів, а також індустрія розваг.

В основних туристичних структурах (готелі, кафе-ресторани, кемпінги, бюро подорожей, гірські підйомники, термальні курорти) задіяно 700 000 службовців [3].

Найважливішу роль у розвитку іноземного туризму відіграє зовнішній фактор - наявність спроможної іноземної клієнтури. Поруч з Францією розташовані багаті північно-західні європейські держави. Більш як 4/5 іноземних туристів у Франції - це німці, англійці, бельгійці, голландці, швейцарці та скандинави, решта - американці, японці й араби. Найбільш відвідуваними туристами територіями у Франції є Париж з його околицями, Ніцца, Монте-Карло, Ліон, Руан, Страсбург, Ла-Рошель, Лурд, Бордо, Марсель. Лише один Париж щороку відвідують біля 150 млн. осіб, це місто має неофіційне звання «світової столиці туризму» [3]. Офіційним державним органом, який займається розвитком туризму у Франції, є Національна рада з питань туризму, яка уособлює консультативний орган при міністерстві з туризму.

Франція – найбільш відвідувана країна у світі. У 2021 році кількість туристів, які відвідали Францію, перевищила 120 млн. чол. Проте дохід від міжнародного туризму значно вищий в США (81,7 мільярда доларів), ніж у Франції (42,3 мільярда доларів), що пояснюється коротшим перебуванням туристів у Франції: ті хто приїжджають до Європи прагнуть відвідати і сусідні, не менш привабливі країни [2]. До того ж французький турист більше сімейний, ніж діловий, що також пояснює менші витрати туристів у Франції

Індустрія туризму у Франції стабільно зростає, але пандемія COVID-19 вдарила і по цій галузі, що призвело до її тимчасового занепаду в 2020 році. Станом на 2022 рік ситуація в туристичному секторі країни покращилась. Після зменшення інтенсивності захворювань, спричиненого COVID-19 кількість іноземних туристів збільшилась. Міжнародні туристи повернулися такою ж чисельною, як і до кризи охорони здоров'я; відсутність туристів з Китаю, Японії чи Росії компенсується європейськими клієнтами та американцями. Відвідуваність готелів і кемпінгів з червня по серпень 2022 року на 3% перевищує докризовий рівень. Atout France - французьке агентство з розвитку туризму [1] дослідило, що

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

відвідуваність іноземних туристів була високою протягом літнього сезону 2022.

Внесок туризму в економіку Франції досить значний і характеризується наступними показниками: створює 7% ВВП країни, забезпечує зайнятість 2,5 млн осіб станом на 2022 рік [4]. На сучасному етапі туристичні послуги країни стрімко розвиваються, порівняно з іншими європейськими країнами, оскільки. На нашу думку, повне відродження сфери туризму після карантинних обмежень відбудеться до кінця 2022 року, однак повне відновлення очікується до 2025 року. Відтепер перешкодами для подорожей стали війна в Україні, інфляція та збільшення вартості життя.

Таким чином, туризм є вагомим складовою економіки Франції. Основою її туристичної привабливості є багаті природні ресурси, розвинена інфраструктурою, відома історико-культурна та кулінарна спадщина.

Список використаних джерел

1. Баран І.Г. Сучасний стан та аспекти відновлення сфери туризму у Франції після пандемії Covid-19. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/barran.htm (дата звернення 01 березня 2023р.).
2. Туризм у Франції. URL: <https://sites.google.com/site/najpopular/> (дата звернення 02 березня 2023р.).
3. Туризм у Франції. URL: <http://www.geograf.com.ua/france/583-france-tourism> (дата звернення 03 березня 2023р.).
4. Галасюк С.С. Основні напрями розвитку туристичного ринку Франції URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/318/1/97.pdf> (дата звернення 04 березня 2023р.).

УКРАЇНА ЯК БРЕНД НА СВІТОВОМУ РИНКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Якщо раніше глобалізація і вихід на міжнародний ринок були нам лише бажаною ціллю, то зараз, в часи світової кризи, пандемії, а також повномасштабної війни глобалізація бізнесу Українським компаніям життєво необхідна, як ніколи раніше.

Близькість України до Європейського Союзу (ЄС) надає країні доступ до великого та зростаючого споживчого ринку. Таким чином ЄС став головним місцем для експорту української легкої промисловості.

Наша країна має значний потенціал для розвитку легкої промисловості та може виступати як важливий гравець на світовому ринку моди та текстилю. Українські компанії займаються виробництвом одягу, взуття, текстилю та аксесуарів, а також високотехнологічними продуктами, такими як електроніка та автомобілі.

Крім того, Україна також має сильну традицію майстерності та дизайну, особливо в сферах вишивки та виготовлення мережива. Ця спадщина може бути використана для створення унікальних та якісних продуктів, які відрізняють бренди галузі легкої промисловості України від інших країн.

Тому, хоча сектор легкої промисловості України ще не зайняв своє місце на світовому ринку, країна має потенціал створити сильний бренд та міцно закріпитися на ринку. Завдяки кваліфікованій робочій силі, сприятливому місці та гарній якості, Україна може стати визнаним гравцем на світовому ринку легкої промисловості.

Для успішного виходу та існування на ринку, як відомо потрібно мати бренд, бо бренди, як говорив Уоллі Олінс [1], визначають хто ми є та інформують про це світ.

Національний брендинг - це складна, масштабна ціль, що складається з великої кількості різноманітних напрямків та етапів. Наприклад, етапи формування саме бренду «Україна» та його

іміджу схожі до етапів формування бренду економічного товару.

Я вважаю, формуючи національний брендинг України слід враховувати наші чотири головні недоліки, які, на думку потенційних іноземних партнерів, відрізняють нас від демократичного ідеалу, а саме: політична й економічна нестабільність (42 % респондентів), корумпованість держапарату (23 %), неякісний менеджмент (22 %), відсутність правової культури (13 %) [2].

У разі, якщо Україна щонайменше почне робити помітні рухи у боротьбі з даними проблемами, це вже стане поштовхом до початку формування бренду «Україна»: проведення міжнародних конференцій, засідань, котрі будуть інформувати про перетворення, що відбуваються.

Насамперед, слід розробити набір мультисенсорних образів, при зустрічі з якими у свідомості потенційних іноземних партнерів буде спливати саме бренд «Україна»: національний логотип, символ і слоган. Зазвичай такою роботою займаються бренд-агенції й рекламні агентства повного циклу. До них МЗС України й варто на першому етапі звернутися за допомогою.

Основними перевагами України як бренду на світовому ринку легкої промисловості полягають в низьких витратах на виробництво, високій якості продукції та здатності до інновацій. Крім того, Україна має великий потенціал в розвитку експорту, особливо в країни Європи, США та Канади

Крім того, українські компанії успішно співпрацюють з відомими брендами на світовому ринку, а також активно розвивають свої власні бренди. Наприклад, компанії "Kvinci" та "Інтертоп" виготовляють взуття, яке займає значне місце на світовому ринку. Також в Україні успішно працюють бренди одягу, такі як "Bevza", "Litkovskaya", "Flow the Label" та багато інших.

Проте, для того, щоб Україна отримала хоча б презентаційну форму свого національного бренду, потрібна чітка стратегія національної безпеки, на основі яскравого, чітко сформованого національного бренду, просуванням якого б займалися як серед громадян України, так за її межами.

Таким чином саме громадяни України стануть носіями цього бренду, та знаходячись за кордоном будуть активно та з гордістю поширювати його, а залишаючись на території власної держави - розповсюджувати та передавати його у спадок.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Успішний бренд завжди повинен мати певні асоціації в різних аудиторій. Для кожної аудиторії (статевої, вікової, професійної, політичної, соціокультурної) повинна бути знайдена панівна цінність і вибудовано паралельні вектори реалізації бренду по імені «Україна».

Необхідно також цілеспрямовано й послідовно працювати з українськими журналістами, передусім, оглядачами та кореспондентами, які спеціалізуються з міжнародної тематики, бренд «Україна», як і самі українські товари або послуги економічного, політичного чи соціокультурного характеру, повинні постійно оновлюватися й удосконалюватися.

Список використаних джерел

1. Огілві Д. Таємниці рекламного двору. Поради старого рекламиста. – М.:«Асоціація робітників реклами». – 2000. – 107 с
2. Шовкун Л. Ехо говерльського скандалу. Символи України – хто і що це // Завтра. – № 12. – 2007. – 30.09.07 // <http://www.zavtra.com.ua/news/reiting/54357/>

Лага Д.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Родіонов С.О.
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зараз дуже важко уявити собі світ без Інтернету та технологій. З кожним днем все більше кількість комерційних і некомерційних організацій приходять до усвідомлення того, що їм просто вкрай необхідно заяви про себе в Інтернеті щоб привернути увагу до свого бізнесу, компанії, проекту чи стартапу. З появою Інтернету з'явилися не тільки нові напрямки ведення бізнесу (торгові майданчики, аукціони, електронні біржі, тематичні інформаційні бізнес-портали), але і принципово змінилися вже існуючі.[2]

Найкращий спосіб для будь-якої організації розказати про себе

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

потенційним клієнтам - це демонстрація товарів і послуг. Звичайна публікація оголошень і створення простенького сайту без оновлень є в даний час застарілим способом залучення покупців. Необхідна розробка комплексного інтернет-просування комерційної організації (від створення ефективного сайту і його оптимізації до розміщення різних видів інтернет-реклами).

Використання словосполучення інтернет-маркетинг зазвичай має на увазі використання стратегій маркетингу прямого відгуку, які традиційно використовуються при прямих поштових розсилках, радіо і в телевізійних рекламних роликах.

Саме ці методи виявилися одними з найефективніших при використанні в мережі інтернет, завдяки можливостям вдається точно відслідковувати статистику, перебувати у відносно постійному контакті зі споживачами. Будь-то В2В (Бізнес-бізнес) або В2С (бізнес-споживач) сектор.

Визначення маркетингу носить загальний та більш широкий характер, ніж маркетингові комунікації, але значна частина маркетингу пов'язана із комунікаціями. Разом комунікації вони представляють зібрані елементи комплексу маркетингу, тобто – маркетингові комунікації.[1]

Комплекс маркетингу пов'язаний з наступними чотирма елементами ухвалення рішень : рішення про продукт; цінові рішення; рішення про канали розподілу; рішення про просування. Модель комунікації Ф. Котлера виявляє ключові умови ефективності комунікації, що передбачає комплексну розробку рішень щодо її змісту, обґрунтування і вибору стратегії. Комунікації в організаціях представлені розвинутою мережею каналів, призначені для збору, систематизації і аналізу інформації про зовнішнє середовище, а також для передачі перероблених повідомлень назад в середу.

Передавач (комунікатор) - окрема особа або організація, яка передає інформацію. Щоб повідомлення було ясным, чітким і переконливим, ця сторона повинна володіти безліччю характеристик. Одержувач (коммунікант) - сторона, що приймає повідомлення, тобто цільова аудиторія.

Звернення є основним засобом процесу комунікації, яке інтегрує в собі сукупність слів, зображень, звуків, символів, що передаються передавачем одержувачу.

В якості основних функцій комунікацій виступають кодування,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

що передбачає форму зображення послання і декодування (розшифровка). Застосування концепції маркетингу до комунікацій передбачає розробку звернень, що апелюють до досвіду покупців і використовують мову, який вони здатні декодувати. Мета комунікатора полягає в отриманні відповідної реакції з боку цільової аудиторії. В умовах розвитку ринкових відносин велике значення відводиться зворотного зв'язку.

При використанні Інтернет маркетингу ми маємо можливість використовувати безліч інструментів для аналітичної оцінки результатів просування (від простих статистичних продуктів до Google Analytics).

Основні способи просування в інтернеті:

- Пошукова оптимізація (SEO);
- Банерна система;
- Контекстна реклама;
- Просування в соціальних медіа (SMM);
- Інтернет PR;
- Вірусний маркетинг;
- E – mail маркетинг.

На даний час, для себе я виділила такі основні переваги інтернет-маркетингу:

- 1.Інформативність
- 2.Результативність
3. Можливість охопити значну кількість цільової аудиторії

Для просування компанії на інтернет-ринок можна використовувати не тільки традиційну банерну або контекстну рекламу, але і Public Relations, стимулювання збуту за допомогою організації розпродажів, оголошень про знижки та створення спеціальних партнерських програм для її дилерів. Традиційна реклама, крім очевидних переваг, має і ряд недоліків. Наприклад, рекламна інформація звично сприймається аудиторією з деякою часткою скептицизму, тому при її використанні підвищення обізнаності про товар не завжди достатньо для його правильного позиціонування (людина може знати про товар, але не купувати його). Тому використання додаткових інструментів маркетингу - організація різних акцій для потенційних клієнтів, розпродажі, публікація PR-матеріалів та проведення PR-кампаній, регулярне розповсюдження в інтернет-ЗМІ інформації про фірму та її послуги

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

також можуть бути використані при грамотному інтернет-маркетингу. Це є необхідними заходами задля отримання бажаного результату від маркетингової кампанії.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван; під редакцією В. Олександрова. – Київ : КМ-БУКС, 2019. – 224 с.
2. Веретенко В. В. Міжнародний маркетинг : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Марценюка. Київ, 2015. 374 с.

Лизун В. А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Булик О. Б.

Львівський національний університет природокористування

**МЕНЕДЖМЕНТ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО
СЕРВІСУ США**

Як одна з найважливіших галузей народного господарства, транспорт забезпечує виробничі та невиробничі потреби народного господарства і населення в різних видах транспорту, тому взаємодіє з усіма галузями. Класифікують його за сферами використання (загального користування, відомчий, особистий), видами перевезень (пасажирський, вантажний), видами засобів перевезення (автомобільний, авіаційний, залізничний, морський, річковий, міський електротранспорт, у т. ч. метрополітен).

Основні послуги транспортних підприємств охоплюють внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів, багажу і вантажів; збереження вантажів і багажу з часу їх прийняття для перевезення і до моменту видання одержувачам; забезпечення надійності перевезень.

За даними американських спеціалістів з операційного менеджменту, якщо прийняти за 100% всі роботи, що виконуються у США, то питома вага різних видів робіт розподіляється наступним чином: обробка промисловості – близько 18%, будівництво, гірничовидобувна та ін. галузі – близько 6%, сфера послуг – близько 76% (управлінський сектор, сектор харчування, нерухомості, торгівлю, транспорт,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

законодавство, медицину, ремонт та обслуговування). При цьому результати аналізу досліджень, виконаних американськими спеціалістами з логістичного менеджменту, дозволяють зробити висновки про те, що операції пов'язані з логістикою, займають в обробній промисловості від 24% до 32%, в будівництві, гірничовидобувній та інших галузях - від 17 до 26%, в сфері послуг – четверту частину [3].

В аутсорсинговому логістичному бізнесі США, так само як й в інших країнах світу, діють дві основні групи спеціалізованих фірм: з власним парком транспортних засобів, підйомно-транспортного й іншого устаткування, а також складськими потужностями (asset-based) та посередницькі (nonasset-based). До останньої відноситься, наприклад, компанія C. H. Robinson (м. Мінеаполіс), що організує перевезення для своїх клієнтів, взаємодіючи при цьому приблизно з 30 тис. перевізників. Інша компанія - Caterpillar Logistics координує транспортування вантажів для своєї материнської компанії Caterpillar Inc. і ще приблизно для 50 інших своїх партнерів.

Стосовно першої групи компаній, основною діяльністю яких, як правило, є вантажні перевезення, то вони часто надають логістичні послуги з високою доданою вартістю. Зокрема, підрозділ Penske Corp., що займається лізингом вантажівок, пропонує такі види сервісу, як менеджмент і складування, використовуючи власний парк із 200 тис. автомобілів. Загалом, у структурі ринку послуг США з перевезень вантажів за часткою тонно-кілометрів переважають автомобільні (52%) та авіаперевезення (31%).

Щодо регіональних особливостей ринку транспортно-логістичних послуг, США то автомобільні та водні перевезення переважають на сході країни. Причому обсяг автомобільних перевезень коливається в межах 14 587 - 25 978 (і більше) тонно-кілометрів, а водних (головним чином по системі річок Міссісіпі – Огайо) – від 8 628 до 18 416 ткм. Перевезення вантажів залізницею переважає в центральних штатах країни (обсяги перевезень від 18 507 до 37 608 ткм) і, частково, на сході (17 200 до 21640 ткм). У перевезеннях вантажів на великі відстані (перевезення захід - схід і навпаки) провідну роль відіграють повітряні (обсяг до 39 тис. ткм) та мультимодальні (обсяг до 988 тис. ткм) перевезення [2].

На ринку логістичних послуг США одержала істотне поширення концепція «just-in-time» («точно в строк»).

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Характерним прикладом успішного використання цієї технології є діяльність TNT Logistics [1], дочірньої компанії голландської групи TPG, що управляє зовнішніми поставками комплектуючих для американського автозаводу BMW. TNT здійснює моніторинг як поставок матеріалів і комплектуючих на виробництво, так і потоків інформації про перевезення, інформуючи про них менеджерів заводу. Укладення Північноамериканської угоди про вільну торгівлю (НАФТА) між Канадою, США та Мексикою позитивно вплинуло на логістичну діяльність. Сполучені Штати також приймають глобальну стратегію логістики, особливо у своїх зовнішньоекономічних відносинах з Японією та Південною Кореєю.

У той же час швидкі поставки з короткими термінами залишаються характерною рисою логістичних відносин «постачальник-споживач» американських компаній з японськими та корейськими постачальниками. В Північній Америці пропонується широкий вибір провайдерів транспортних послуг з усіх видів транспорту, сучасних обладнаних складських приміщень й додаткових послуг. Започаткувавши кілька десятиліть назад використання. Цей континент був першим у використанні ІТ-технологій для підтримки логістичної діяльності десятиліття тому, і залишається найбільшим у світі користувачем ІТ.

Список використаних джерел

5. Логістика країн НАФТА: регіональна структура. URL: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2010/Economics/64843.doc.htm (дата звернення 02 березня 2023р.).

6. Транспортні послуги. URL: https://pidru4niki.com/13861122/menedzhment/transportni_poslugi (дата звернення 02 березня 2023р.).

7. Логістика (транспортні послуги) бізнесу в США. URL: <https://prihodko.com.ua/poslugy/migracziya-do-yevropy/ssha/logistyka-transportni-poslugy-biznesu-v-ssha/> (дата звернення 01 березня 2023р.).

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація є однією з найбільш відчутних тенденцій у сучасній економіці, яка впливає на діяльність підприємств та організацій на різних рівнях ведення комерційної діяльності. Розвиток електронної комерції не тільки автоматизував документообіг і збільшив межі ділової активності підприємств, але також спричинив ризики та нові небезпеки ведення бізнесу. У зв'язку з цим, важливо розглянути особливості маркетингової діяльності з урахуванням впливу глобалізації та інформатизації, виділити основні можливості та небезпеки використання інструментів глобального маркетингу та засобів електронної комерції. Розвиток мережі Інтернет зробив можливою глобалізацію деяких ринків та прискорив цей процес на інших. Українські дослідники відзначають зміщення вектора руху інформаційних потоків та комунікації зі споживачем у бік онлайн-комунікацій, але варто пам'ятати, що існують значні сегменти споживачів, які не користуються онлайн-маркетингом.

Українські вчені досліджують останні тенденції у розподілі інструментів онлайн-маркетингу [1, с. 105]. За дослідженнями, найбільш популярними засобами є банерна реклама та оголошення в соціальних мережах, які становлять близько 30% від обсягу інтерактивної реклами. Серед засобів онлайн-маркетингу, маркетинг у соціальних мережах займає лише сьоме місце за використаними грошовими ресурсами [2, с. 57]. Ера цифрового маркетингу суттєво розширила як цільову аудиторію онлайн-маркетологів, так і перелік засобів зв'язку та інструментів, які використовуються. Особливо важливими стали зміни, які відбулися з актуалізацією мобільного маркетингу, включаючи смс-повідомлення та інші інструменти, що стали доступні завдяки поширенню смартфонів серед потенційних споживачів [2, с. 110]. Незважаючи на широкий обсяг досліджень, нюанси взаємного

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

впливу глобалізації та інформатизації у

маркетинговій діяльності та можливості нехтування глобальними тенденціями маркетологами, які працюють на локальних ринках, не були повністю розкриті.

Основними факторами, що впливають на динаміку та зміст процесів глобалізації та електронної комерції є розвиток технологій, зміна побутових уявлень та поведінки споживачів, збільшення конкуренції на ринку, розширення глобальних мереж взаємодії та співпраці, а також зміна стратегій компаній у напрямку мінімізації витрат та максимізації прибутків.

Розвиток технологій дозволяє забезпечити більш швидкий та ефективний доступ до інформації, сприяє зменшенню витрат на комунікацію та переміщення товарів, а також дає змогу створювати нові продукти та послуги, які можуть знайти попит на різних ринках. Зараз споживачі стали більш інформованими та самостійними, їм важливіше якість та ціна продукту, а також можливість його швидкої доставки та зручного способу оплати.

Конкуренція на ринку зростає не тільки через збільшення кількості пропонованих товарів та послуг, але й через зростання числа компаній, які працюють на глобальному ринку. Розширення глобальних мереж взаємодії та співпраці дає змогу компаніям працювати на більш великих територіях та ефективно забезпечувати різноманітні потреби споживачів з усього світу.

Загалом, глобалізація та розвиток електронної комерції дозволили маркетологам забезпечити доступність споживача будь-де і будь-коли. Це стандартизувало певні принципи роботи маркетологів в Інтернеті, етику електронної взаємодії і розширило можливості пошуку роботи. Розвиток цифрової комерції дав нові інструменти веб-аналітики та автоматизації роботи з клієнтами на різних стадіях готовності до купівлі, що було неможливо раніше. Інші можливості включають детальне відслідковування після продажного життя продукту та використання рекомендацій задоволених клієнтів. Незважаючи на це, слід зазначити, що рівень ідентифікації рекламного контенту постійно зростає, що відбувається в контексті високого рівня інформаційного шуму в мережі Інтернет, тому свідомість споживачів все частіше відсікає рекламний контент.

Споживачі стають більш вимогливими до якості контенту, що постійно підвищує рівень конкуренції. Також зростає швидкість

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

розповсюдження негативних реакцій, що вимагає більше часу на моніторинг і реагування на появу негативних інформаційних потоків. Підвищення можливостей конкурентів щодо взаємодії з цільовою аудиторією також є небезпекою в галузі Інтернет-маркетингу.

Отже, маркетинг пов'язаний з глобалізацією та розвитком цифрової електронної комерції має декілька особливостей, таких як цілісність, динамічність, висока ефективність при правильній організації, системність, оперативність, можливість легко взаємодіяти з іншими видами маркетингу, високу адаптивність та наявність широкого набору інструментів для аналітики. На жаль, є ринки, які ще не зайняті Інтернет-торгівлею та недоступні для онлайн-маркетингу, проте їх кількість швидко зменшується [4]. Локальне вузькоспеціалізоване підприємство може ігнорувати вплив глобальних тенденцій та розвиток електронної комерції доти, доки коло його споживачів обмежується ближньою торгівельною зоною. Однак у довгостроковій перспективі такому підприємству все одно доведеться пристосовуватись до змін споживчих звичок та смаків, зумовлених тенденціями.

Список використаних джерел

1. Горбаль Н. І. Трансформація маркетингових комунікацій українських підприємств в умовах кризи, глобалізації та євроінтеграції / Н.І. Горбаль, К.О. Дзюбіна, У.І. Моторнюк // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Вип. 3. 2017. С. 96-110.
2. Івашова Н. В. Застосування Internet-технологій у маркетингу: міжнародний досвід / Н.В. Івашова, Т.Є. Іванова // *Механізм регулювання економіки*. Вип. 4. 2015. С. 55-68.
3. Богуславська М. В., Евсейцева О. С. Новітні технології інтернет-маркетингу / М. В. Богуславська, О. С. Евсейцева // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Вип. 5 (27). 2017. С. 108-110.
4. Moutsatsos Ch. Economic Globalization and its effect on labour/ Unhealthy Work: Causes, consequences, cures. – 2011. – веб-сайт. URL: http://unhealthywork.org/wp-content/uploads/Chapter2_Moustasos.pdf

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сьогодні спостерігається стрімкий розвиток міжнародного бізнесу у світі. Глобалізаційні процеси є невід’ємним чинником, що чинить вплив на функціонування міжнародної економіки загалом та міжнародної торгівлі зокрема. Міжнародний бізнес характеризується діловою взаємодією компаній чи їх структурних підрозділів, які розташовані в різних країнах. Головна ціль таких компаній – отримання прибутку шляхом здійснення ділових міжнародних операцій.

Ключовими проявами глобалізації в сучасному міжнародному бізнесі є поява та активна діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК), а також у формуванні тенденції до формування вищого рівня розвитку ТНК – глобальних ТНК. Вона сприяє розширенню зв’язків у виробничій сфері, інвестиційній сфері, комунікаційній сфері, сферах постачання і збуту, сфері розвитку інноваційних технологій, фінансовій сфері тощо.

Актуальними для досліджень сьогодні є питання державних механізмів стимулювання інвестиційної активності світових ТНК; нейтралізація наслідків діяльності іноземних ТНК та їх філій, пов’язаної із створенням монополій на національних ринках України; недобросовісний олігопольний тиск на вітчизняні компанії на українських ринках.

«Транснаціональна корпорація – це така, головна компанія якої належить капіталу однієї країни, а філії розміщені в багатьох країнах світу. Слід мати на увазі, що під ТНК прийнято розуміти не будь-яку фірму, яка має єдиний підрозділ за кордоном, а лише велику корпорацію, яка робить істотний вплив на міжнародний ринок товарів і факторів їх виробництва» [2, с. 30].

Варто зазначити, що дії транснаціональних компаній часто суперечать інтересам приймаючих країн і навіть країн базування. Через це нерідко мають місце деякі суперечності між ТНК та даними країнами. Причинами виникнення суперечностей між ТНК та країнами базування є:

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

– створюючи виробництво за кордоном, ТНК переміщують туди частину робочих місць, які не можуть бути зайняті робочою силою країни базування;

– створюючи філії за кордоном, ТНК виводять з-під оподаткування частину прибутку, тим самим зменшуючи можливості поповнення бюджету та фінансування в країні базування [2, с. 30].

Причиною виникнення суперечностей між ТНК та приймаючими країнами може бути страх приймаючих країн, пов'язаний із можливістю проникнення ТНК в ті галузі, які формують чи впливають на національну безпеку. Задля уникнення таких загроз з боку ТНК, приймаючі країни повинні сформувати відповідне законодавство, обмежуючи або забороняючи інвестиції у деякі стратегічні галузі. Крім цього, можуть виникати непорозуміння між ТНК та виробниками продукції приймаючої країни у разі виготовлення ними однакової продукції, призначеної для однієї цільової аудиторії, які не є конкурентоздатними у порівнянні із ТНК.

З метою уникнення та запобігання появі суперечностей між ТНК, країнами базування та країнами-реципієнтами, Комітетом ООН з ТНК за участі МВФ та Світового банку було визначено ключові правила діяльності та поведінки ТНК. Ключовий меседж цих правил полягає у забезпеченні максимальної свободи міжнародного руху капіталів та лібералізації національних ринків капіталу.

Офлайн-обмеження змушують підприємців шукати нові ефективні шляхи для вирішення маркетингових проблем. Цифровий маркетинг став відкриттям для реалізації перспективних світових проектів.

«Основним завданням цифрового маркетингу в міжнародній бізнес-діяльності вітчизняних підприємств стало створення інформаційно-аналітичної системи, що дозволить швидко та якісно здійснювати аналітичне дослідження, використовувати інформаційні технології при аналізі бізнес-процесів вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, оцінювати їх маркетингову привабливість на нових ринках продажів. Основними складовими інформаційно-аналітичної системи є: аналіз маркетингового середовища зарубіжних ринків, оцінювання можливості

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

вітчизняних підприємств щодо виходу на нові міжнародні ринки, розробка та реалізація комплексної програми маркетингових дій щодо просування товарів на міжнародних ринках, оцінювання ефективності міжнародної бізнес-діяльності підприємств на визначених ринках» [1, с. 60].

Таким чином, можемо стверджувати, що використання цифрових технологій дозволяє проводити маркетингові дослідження та здійснювати вибір міжнародних ринків для реалізації продукції.

Список використаних джерел

1. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1. Том 2. С. 55-73.

2. Посохов І.М., Перерва П.Г., Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О. та інші. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин економічна інтеграція України у світове господарство. Колективна монографія. Харків: НТУ «ХП», 2016. 450 с

Руцишин О. А.

Науковий керівник: к.е.н., Станько Т. М.

Львівський національний університет природокористування

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В розвитку світового господарства на сучасному етапі різко посилюється процес інтернаціоналізації, який приймає форму глобалізації.

Глобалізація є однією з найважливіших тенденцій розвитку економіки, яка впливає на міжнародний бізнес. Глобалізація означає поширення взаємозалежностей між різними країнами, компаніями та іншими факторами, що впливають на міжнародні відносини та бізнес. Така тенденція зумовлена швидкістю зв'язків, технологій та зростанням глобальних ринків.

Управління міжнародним бізнесом в умовах глобалізації є

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

складним процесом, який вимагає розуміння культурних, економічних та політичних відмінностей між країнами. Для успішного управління міжнародним бізнесом потрібно враховувати такі фактори, як географічне положення, історію, економічні та політичні фактори, культурні відмінності та інші фактори, які можуть впливати на діяльність компанії в різних країнах [1, с. 16].

Один з головних аспектів управління міжнародним бізнесом - це розуміння різних культур та стилів управління в кожній країні. Кожна культура має свої особливості та уявлення про ефективне управління, тому необхідно розуміти, які підходи до управління будуть ефективними в різних країнах.

Одним із основних викликів управління міжнародним бізнесом в умовах глобалізації є нестабільність політичної ситуації та зміни в економічному середовищі. Такі фактори, як зміни в обмінних курсах, податкові політики та регулювання зовнішньої торгівлі, можуть вплинути на прибутковість підприємства. Крім того, важливим аспектом є культурні різниці та міжнародні норми, які можуть відрізнятися від тих, що існують на рідному ринку підприємства [2].

Суттєвою перевагою в управлінні міжнародним бізнесом є збільшення потенційного ринку для продукту або послуги. Крім того, міжнародний бізнес може дозволити підприємству знизити вартість виробництва, відкриваючи доступ до дешевих ресурсів або вигідних ринків.

Однією з ключових вимог управління міжнародним бізнесом є знання культурних різниць та особливостей роботи з різними національними групами. Керівники повинні бути готові до спілкування з представниками різних культур, знати їхні особливості та враховувати їх при прийнятті рішень [3, с. 49].

Крім того, в умовах глобалізації важливо мати добре розвинену мережу контактів та партнерів в різних країнах. Керівники повинні шукати можливості для розширення своїх зв'язків та співпраці з іншими компаніями та підприємствами.

Окрім цього, важливо мати гнучкий та адаптивний підхід до управління міжнародним бізнесом. Керівники повинні бути готові до змін у бізнес-середовищі та вміти швидко реагувати на нові умови та виклики.

Загалом, управління міжнародним бізнесом в умовах

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

глобалізації вимагає від керівників широкого спектру знань та навичок, включаючи культурну компетентність, розвинену мережу контактів, гнучкість та адаптивність. Тільки так компанії можуть успішно працювати в умовах глобальної економіки та досягати своїх бізнес-цілей.

Список використаних джерел

1. Батракова Т.І., Гайдай І.О. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 30. С. 15-20.
2. Кокоріна В. І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. № 6. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205> (дата звернення: 3.03.23).
3. Поляков М.В. Особливості розвитку міжнародного бізнесу в умовах становлення глобальної економіки знань. *Економічний простір*. 2017. № 121. С. 47-57.

Степчук С.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Колач С.М.

Львівський національний університет природокористування

**ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В СУЧАСНІЙ
УКРАЇНІ**

У системі зовнішньоекономічних пріоритетів сучасної України євроінтеграція посідає первинне місце. У перспективі надзвичайно місткий і диверсифікований ринок Євросоюзу може стати потужними драйвером зростання української економіки. Досить згадати, що сумарний ВВП 28 країн-членів ЄС становить близько 13 трлн євро, тоді як сумарний ВВП 10 країн СНД — 2 трлн євро. Водночас у коротко- і середньостроковому періодах імплементація УА/ПВЗВТ між Україною та ЄС породжуватиме певні економічні втрати та потребуватиме значних інвестицій. Йдеться про вихід з ринку економічних суб'єктів унаслідок посилення конкуренції з виробниками/постачальниками з ЄС та наступний перерозподіл чинників виробництва; підвищення рівня безробіття і необхідність перенавчання і працевлаштування робочої сили, що

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

вивільнятиметься у процесі реструктуризації економіки; впровадження і дотримання стандартів ЄС (технічних стандартів, фітосанітарних норм, екологічних стандартів, стандартів соціальної безпеки), які потребують чималих зусиль та інвестицій з боку виробників товарів і послуг; реформування за зразком ЄС правової і адміністративної системи: створення нових регуляторних органів, прийняття нового законодавства, запровадження нових правил і процедур.

Фінансові ресурси для реалізації Європейської політики сусідства виділяються через Європейський інструмент сусідства. Він передбачає фінансування окремих заходів (проектів) відповідно до Угоди про асоціацію, але не є джерелом фінансування її імплементації.

На рівні керівних органів ЄС нині Європейська політика сусідства підлягає ревізії й оновленні. Анексія Криму та збройний конфлікт на Сході України, громадянська війна в Сирії, конфлікт у Лівії, складний транзитивний процес у Єгипті, зупинка мирного врегулювання на Близькому Сході підштовхують ЄС до пошуку нових форм і методів взаємодії з країнами-партнерами.

Експерти Єврокомісії підготували консультативний матеріал "Towards a new European Neighbourhood Policy" — відкритий документ для обговорення ключових цілей, завдань та інструментів Європейської політики сусідства. Основними принципами нової політики сусідства мають стати:

- сфокусованість на спільних інтересах ЄС і країн-партнерів;
- посилення гнучкості політичних і фінансових інструментів;
- врахування неоднорідності і різних умов розвитку південних та східних сусідів ЄС;
- посилення відповідальності партнерів за спільні заходи.

Маємо зауважити, що окремі положення зазначеного документа засвідчують "здачу" позицій ЄС перед РФ і небажання захищати базові інтереси країн-партнерів в умовах військової агресії і порушення основоположних норм міжнародного права Росією.

В умовах "утоми від розширення" керівні органи Євросоюзу пропонують країнам-партнерам як альтернативу членству в ЄС — "інноваційне привілейоване партнерство". Основна ідея такого партнерства полягає у поширенні принципів спільного ринку — вільного руху товарів, послуг і капіталу — на країни-партнери ЄС.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Щодо руху трудових ресурсів, то йдеться лише про певне пом'якшення візового режиму та можливість тимчасового працевлаштування у країнах ЄС окремим категоріям працівників. При тому, що саме Брюссель виступав ініціатором і розробником угод про асоціацію з країнами-партнерами, які мали інституціоналізувати європейський вектор розвитку країн-сусідів, сьогодні ми спостерігаємо відкрит позицій ЄС і бажання радше погодитися на двовекторну інтеграцію України і Молдови, ніж вдаватися до конфронтації з їхнім "старшим братом" — Росією.

Двосторонні переговори між Україною і ЄС без включення РФ є ризиковими, можуть породжувати нові конфлікти і не працюють на практиці. Стратегічним вирішенням проблеми протистояння Росії з ЄС і уникнення конфліктних ситуацій в країнах Східного партнерства є створення зони вільної торгівлі від Лісабона до Владивостока або започаткування пан'європейської економічної інтеграції.

Список літературних джерел

1. <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/yevrointegraciyniy-kurs-ukrayini-problemi-protirichchya-perspektivi-.html>
2. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. – Режим доступу: http://reforms.in.ua/Content/Download/tasks-performance-status/AA_impl_report_02_2019_GOEI.pdf

Тарасюк І. О.

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

Львівський національний університет природокористування

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ

Сучасний етап розвитку характеризується усвідомленням взаємозалежності структур, інститутів, країн, народів і громадян. В науці цей етап отримав назву «глобалізація». Разом з розвитком світу зазнають значних змін торгівля та бізнес. Хоча коріння глобалізації досить давні, товари та послуги з будь-якої країни легко доступні в усьому світі, і цей аспект є досить новим.

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Глобалізацію можна визначити як процес наближення економік країн світу одна до одної, зумовлений політичними, економічними та соціальними чинниками. Глобалізація призвела до того, що ведення бізнесу не лише на території своєї країни стало можливим, а й для всіх бажаючих підприємств, адже відбувається усунення бар'єрів для ведення господарської діяльності[2]. Розглянемо основні елементи глобалізації на рис. 1.

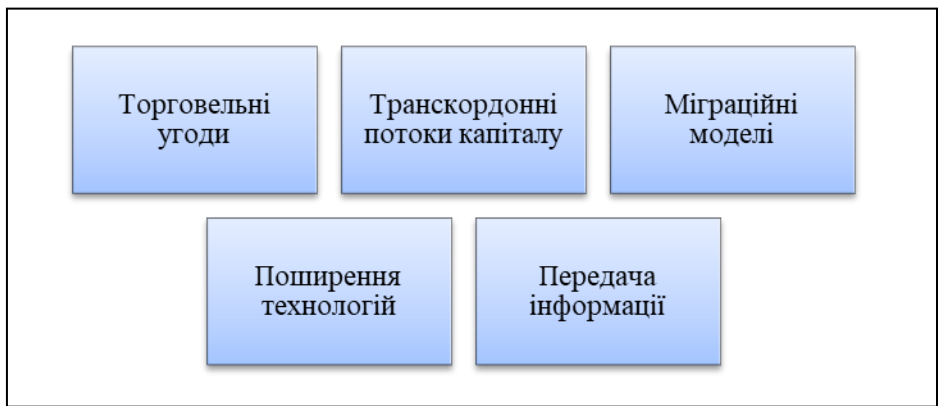


Рис. 1. Елементи глобалізації

Пришвидшення торгівельних угод з іншими країнами сприяє збільшенню вільного потоку товарів, інформації та капіталу. В умовах глобальної нестабільності транскордонні потоки капіталу є нестійкими, змінюється їх спрямованість, структура та регіональні напрямки. Зміни припливу та відпливу іноземного капіталу суперечливо впливають на економіку, фінанси та банківські системи. Глобалізація також включає еміграцію та імміграцію потенційних працівників, що призводить до нестабільності виробничих витрат на ринку праці. Це є важливою складовою для компаній, які поширюють технології та ведуть міжнародний бізнес, оскільки технології швидко поширюються з новими процесами та альтернативами у виробництві продукції.

Явище глобалізації впливає на міжнародний бізнес через зниження торгових та інвестиційних бар'єрів. Таким чином

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

пришвидшується обіг товарів та послуг при міжнародній торгівлі, а також збільшується обсяг прямих іноземних інвестицій. Багато бар'єрів міжнародної торгівлі пов'язані з вищими тарифами на імпорт промислових товарів або послуг.

Також зазначимо, що глобалізація має, безперечно, проблеми та недоліки [2], це побачимо на рис. 2.



Рис. 2. Глобалізаційні проблеми

Отже, в загальному глобалізація є потужним реальним аспектом нової світової системи, яка є однією з найвпливовіших сил майбутнього курсу нації чи країни. Вона дозволяє потужним компаніям досягти ефекту масштабу, який зменшує витрати та ціни, що, у свою чергу, забезпечує більшу рівність багатства в усьому світі та підтримує подальше економічне зростання.

Цифровий маркетинг – це новий етап еволюції маркетингу. Маркетингова діяльність компанії здійснюється здебільшого з використанням цифрових каналів. Це адресні канали, що дозволяють маркетологам вести постійний двосторонній персоналізований діалог з кожним споживачем. Окрім цього,

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

маркетологи постійно використовують інформацію про поведінку споживачів, яка надходить до них в режимі реального часу. Це забезпечує зворотній зв'язок зі споживачем, поліпшуючи і оптимізуючи взаємодію з ним. Існує цілий ряд тактик та інструментів, які відносяться до цифрового маркетингу - це веб-сайт компанії, канали інтернет-маркетингу, SEO, продаж, Інтернетреклама, електронний маркетинг, контент-маркетинг, банерна реклама, SMM та ін. Одним із головних завдань інтернет-маркетингу є залучення відвідувачів на сайт або мотивування відвідувачів на вчинення дії на сайті з використанням інструментів цифрового маркетингу.[1]

Сьогодні є багато інструментів, які сприяють успішній реалізації стратегії цифрового маркетингу. Судячи із проведених досліджень можна зробити висновок, що мобільний телефон серед інтернет-користувачів є одним із найпопулярніших гаджетів, що значно впливає на вибір методів та каналів здійснення цифрового маркетингу та багатьох інших галузей.

Отже, основа цифрового маркетингу залишається тією ж – давати людям те, що вони хочуть, коли і де вони цього хочуть, а цифрові технології відкривають для цього нові можливості.

Список використаних джерел

1. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(1). С. 143-146
2. Бондар В. Глобальна конкуренція як вирішальний фактор активізації інноваційної діяльності підприємства. Економіка сьогодення: планування, управління та аналіз: 27.11.2021. / ГО «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЕФ, 2021. С. 34-37.

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ

1. Глобалізація - це процес інтеграції національних економік в єдину світову економіку. Це відкриває нові можливості для міжнародного бізнесу, так як компанії можуть легко працювати з іншими компаніями та клієнтами з усього світу. Проте, глобалізація також приносить нові виклики та ризики, які потребують нових підходів до управління міжнародним бізнесом. Один з головних аспектів успішного управління міжнародним бізнесом в умовах глобалізації - це здатність адаптуватися до мовних та юридичних відмінностей різних країн. Міжнародні компанії повинні ефективно спілкуватися зі своїми партнерами та клієнтами, а також розуміти та дотримуватися місцевих правил та законодавства. Це може включати адаптацію продуктів та послуг до місцевих ринків та мовних особливостей.

2. Цифровий маркетинг, який включає в себе використання різних цифрових каналів для просування продукту або послуги компанії, є важливою складовою успішного міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Завдяки Інтернету та інших технологіях, компанії можуть дійсно ефективно просувати свої товари та послуги на глобальному ринку. Одним з головних переваг цифрового маркетингу є можливість залучити нових клієнтів, зокрема з-за меж країни. Компанії можуть використовувати різні канали, такі як пошукові системи, соціальні мережі, реклама в Інтернеті, електронна пошта, чат-боти та інші, щоб донести свої послуги або продукти до потенційних клієнтів в усьому світі. Крім того, цифровий маркетинг дозволяє компаніям збільшити ефективність своїх маркетингових кампаній. Аналітика та інші інструменти дозволяють детально відслідковувати ефективність рекламних кампаній та вносити зміни для їх поліпшення.

3. Найбільш ефективні цифрові інструменти для міжнародного бізнесу включають соціальні мережі, електронну

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

комерцію, пошукову оптимізацію та контент-маркетинг. Ці інструменти дозволяють розширювати аудиторію, просувати товари та послуги, залучати нових клієнтів та збільшувати обсяги продажу.

Необхідно також враховувати мовні бар'єри та різні правові, фінансові та економічні вимоги, що є характерними для різних країн.

4. Глобальне бізнес-середовище знаходиться в постійному русі, що вимагає від підприємств адаптуватися до нових технологій та трендів. У цифровому віці, коли більшість бізнес-процесів здійснюються за допомогою технологій, необхідно бути готовим до впровадження нових інструментів та змін у діючі стратегії. Крім того, міжнародний бізнес має справу з різними національними регуляторними вимогами, що може змінюватися з часом. Тому управління міжнародним бізнесом та цифровий маркетинг вимагають постійного оновлення знань та навичок, а також постійного моніторингу змін у глобальному бізнес-середовищі.

Успішне управління міжнародним бізнесом та цифровий маркетинг базуються на гнучкості та швидкості реакції на нові технології та вимоги ринку. Це можливо здійснити за допомогою систематичного моніторингу ринку та технологічних трендів, активної комунікації зі своїми клієнтами та партнерами, а також змістовного аналізу даних, що дає змогу отримати важливу інформацію про ринок та конкурентів. Отже, успішне управління міжнародним бізнесом та цифровий маркетинг вимагають постійного вивчення нового. Тільки такі підприємства можуть залишатися конкурентоспроможними в глобальному ринковому середовищі та досягати успіху в своїй діяльності.

Список використаних джерел

1. Коллінз, Дж. (2014). Міжнародний менеджмент: теорія та практика. КНЕУ.
2. Райзберг, Б. А., Лозовська, О. В., Ільїна, І. В. (2018). Цифровий маркетинг. Маркетингова аналітика та інновації: Навчальний посібник. Юніверситет "Україна".

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

3. Райзберг, Б. А., Лозовська, О. В., Ільїна, І. В. (2017). Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти. Юніверситет "Україна".
4. Котлер, Ф., Келлер, К., Брейді, М., Гартлі, Д. (2016). Маркетинг-менеджмент. Пер. з англ. К.: МАУП.
5. Хундзюк, Н. В. (2019). Цифровий маркетинг та PR: використання інтернет-технологій для комунікації з аудиторією. К.: КНЕУ.

5. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Антоняк М.В.

Науковий керівник: Томашівська М.В.

Відокремлений структурний підрозділ «Вишнянський фаховий
коледж Львівського національного університету
природокористування»

РЕГУЛЮВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДЕРЖАВИ І ПРИВАТНОГО БІЗНЕСУ

Господарська діяльність в Україні регулюється системою господарського законодавства, що представляє сукупність законів і інших нормативно-правових актів, які містять правові норми, що регулюють господарські відносини.

Українська держава, беручи участь в організації господарської діяльності, перш за все повинна забезпечити:

- визначення економічного статусу України і стратегії соціально-економічного розвитку на основі програмно-цільового управління в інтересах українського народу, підпорядкування суспільного виробництва потребам людини, її соціальній захищеності;

- досягнення раціонального співвідношення ринкових механізмів саморегулювання та державних важелів управління економічними процесами в умовах багатукладної економіки;

- структурну перебудову галузей народного господарства з визначенням пріоритетних напрямів економічного і соціального розвитку, їх державної підтримки;

- захищеність внутрішнього ринку за умов посилення економічної інтеграції у світовий ринок;

- зростання національного багатства і добробуту людей.

Основою забезпечення конкурентоспроможності національної економіки є процес формування конкурентних переваг на засадах партнерських відносин. Саме державний сектор розглядає партнерство як спосіб досягнення економічної безпеки держави, а орієнтація на споживачів – один з пріоритетних економічних інтересів учасників партнерських відносин.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Державно-приватне партнерство – це механізм взаємодії державного і приватного секторів, результатом застосування якого може бути вирішення цілого ряду соціально-економічних проблем, таких як створення і розвиток інфраструктури, тепло та енергопостачання, водопостачання та водовідведення, освіта, охорона здоров'я, розробка нових технологій тощо

Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» [1], роль держави у регулюванні процесу реалізації механізму Державно-приватного партнерства включає наступні кроки:

- державну підтримку здійснення державно-приватного партнерства;
- встановлення правового режиму інвестиційної та господарської діяльності іноземного приватного партнера;
- гарантування прав приватних партнерів;
- контроль за виконанням договорів, укладених у рамках державноприватного партнерства;
- формування та реалізацію державної політики у сфері державноприватного партнерства.

Представників бізнесу партнерство з державою приваблює можливістю інвестувати у масштабні проекти в тих галузях економіки, які традиційно знаходяться в межах державного управління і були закритими для бізнесу (енергопостачання, житлово-комунальне господарство, транспортна інфраструктура); отриманням кредитів за рахунок державни, спрощення в отриманні дозволів, ліцензій, державних грантів тощо.

Для держави актуальність здійснення проектів державно-приватного партнерства полягає в можливості залучення бізнесу до участі в соціальних проектах, на які не завжди вистачає бюджетних коштів; у активізації інвестиційної діяльності, посиленні ефективності управління об'єктами державного майна тощо.

Через війну Україна стикнулася з безпрецедентним руйнуванням інфраструктури. За перші 100 днів війни окупанти знищили та пошкодили 256 підприємств, 656 лікарень, 1177 шкіл та 668 дитсадків. Не менш масштабної шкоди зазнала промислова інфраструктура: знищені 198 складів, 20 торговельних центрів, 28 нафтобаз та понад 6300 залізничних колій.

За попередніми оцінками, збитки від війни для України вже становлять 600 млрд доларів. Лише силами держави чи конфіскованих в росії активів відбудувати такі обсяги руйнувань

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

буде складно.

До участі у відбудові нашої країни потрібно долучити приватний бізнес. Але для цього держава повинна створити для бізнесу цікаві умови та формати співпраці.

Аби приватний капітал міг долучитись до відбудови, в тому числі соціальної інфраструктури. Таким форматом цілком може стати державно-приватне партнерство

Формування відповідної державної політики, державна підтримка проектів Державно-приватного партнерства, контроль за виконанням договорів державно-приватного партнерства є тими необхідними кроками зі сторони державних органів, що створюють комфортне середовище для успішної співпраці держави та приватного сектору з метою вирішення проблем соціального та економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01 липня 2010 року № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
2. Масько А. М. Державна допомога суб'єктам господарювання: державне регулювання в Україні та європейський досвід. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 38. 2019. С. 16–23.

Божейко С. І.

Науковий керівник к.е.н., доц. Дубневич Ю. В.

Львівський національний університет природокористування

УЧАСТЬ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СИСТЕМИ ГАРАНТІЙ СОЦІАЛЬНИХ ПРАВ ЛЮДИНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ЖОВКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ (ОТГ) ЛЬВІВСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

24 лютого 2022 року розпочалося повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, що змусило цивільне населення з тимчасово окупованих територій емігрувати в більш

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

безпечні міста України й світу. Це спричинило велике навантаження на соціальну сферу і на об'єднані територіальні громади, що в певній мірі могло спричинити обмеження гарантій прав. Власне сутність соціальних послуг полягає в тому, що вони надаються людям, які опинились у біді і не можуть самостійно з цим впоратись.

Чисельність наявного населення у Львівській області, за оцінкою, на 1 лютого 2022 року становила 2476,1 тис. осіб. Станом на березень 2022 кількість внутрішньо переміщених осіб складала близько 400 тисяч, про це повідомляв голова Львівської ОВА Максим Козицький також зазначаючи, що ця цифра є динамічною через те, що люди постійно перетинають кордон. Проте в червні 2022 число осіб скоротилося до 130 тисяч.[6]

Беручи в приклад Жовківську міську громаду Львівського району у якому до повномасштабного вторгнення за даними сайту Жовківської міської громади проживало 34389 осіб. Відомо, що кількість офіційно зареєстрованих тимчасово переміщених осіб на серпень 2022 року складає 1841 що становить 5.4 % від загальної кількості населення громади. [4]

Незалежна Україна в своїй історії ще не стикалась з такою великою кількістю внутрішньо переміщених осіб, тому не мала напрацьованого алгоритму дій.

В умовах режиму воєнного стану органи місцевого самоврядування продовжують функціонувати, виконувати свої обов'язки та повноваження. Також вони співпрацюють з військовим командуванням і військовою адміністрацією, які були тимчасово створені президентом щоб разом з військовим командуванням забезпечувати впровадження заходів воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку.

Соціальний захист фінансується отг. Заходи щодо забезпечення продовольчої безпеки почали реалізовувати з перших днів війни. Були прийняті відповідні рішення уряду, які дозволили закуповувати за бюджетні кошти продовольчі товари вітчизняного виробництва зі списку критичних для споживання і потім передачу населенню.

Мінсоцполітики рекомендувало місцевим органам влади працювати за механізмом надання соціальних послуг екстрено, особливо це стосується громадян, які перебувають на територіях ведення бойових дій та внутрішньо переміщених осіб. Така

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

організація роботи забезпечує оперативне, протягом однієї доби, прийняття рішення про надання соціальних послуг.[1]

Механізм надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам унормовано Порядком, затвердженим постановою КМУ від 20.03.2022 № 332 «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам» [3].

ВПО, які мають право на отримання допомоги на проживання:

– громадяни, які перемістилися з територій, де ведуться бойові дії, або тих, які знаходять в тимчасовій окупації чи в оточенні (блокуванні);

– громадяни, чиє житло зруйноване або непридатне для проживання внаслідок пошкодження, і які подали заявку на відшкодування, зокрема через Єдиний державний веб-портал електронних послуг.

Так як зросла потреба у допомозі та захисті прав людини, зросла і потреба в працівниках. Це свідчить про активну роботу органів місцевого самоврядування, та допомогу потребуючим громадянам.

Не малу роль у допомозі внутрішньо переміщеним особам надавали волонтерські центри які активно виконували свою роботу на Жовківщині. Наприклад: благодійний фонд «Карітас Жовква УГКЦ», волонтерський центр розташований у будинку культури «Просвіта» та сама міська рада м. Жовква активно допомагали як і потребуючим внутрішньо переміщеним особам так і бійцям в зонах бойових дій.

Список використаних джерел

1. Електронний ресурс:
<https://www.msp.gov.ua/news/21778.html>
2. Електронний ресурс:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>
3. Електронний ресурс:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF#Text>
4. Електронний ресурс:
<https://zhovkva-rada.gov.ua/golovna.html>
5. Конституція України. Науково-практичний коментар / редкол.: В. Я. Тацій (голова ред. кол.), О. В. Петришин (відп.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого
секретар), Ю. Г. Барабаш та ін.; Нац. акад. прав. наук України. — 2-ге вид., переробл. і допов. — Х.: Право, 2011. — 1128 с.

6. Електронний ресурс:
<https://lviv.media/lvivshchyna/32275-kozytskyuy-rozpoviv-skilky-pereselentsiv-prozhyvaiut-u-derzhzakladakh-lvivshchyny/>

Бурбило Б.А.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Бережницька Г.І.
Львівський національний університет природокористування

ПРАВОВИЙ СТАТУС ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ

Сільське господарство є провідною галуззю матеріального виробництва. Ефективність сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від таких суб'єктів господарювання, як господарські товариства.

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку [1].

Господарські товариства є юридичними особами. Суб'єкти господарювання це юридичні особи, які стали засновниками або учасниками господарського товариства, зберігають статус юридичної особи.

Господарські товариства можуть здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, якщо інше не передбачено законом. Відповідно до ст.113 Цивільного кодексу України господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками [2].

Господарські товариства можуть бути створені у формі повного товариства, командитного товариства, товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерного товариства [3].

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства. Товариства можуть займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

України. Господарські товариства можуть набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді від свого імені.

Придбання господарським товариством часток (акцій), активів інших господарських товариств має здійснюватися з дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників. Згідно ст.2 Закону України «Про господарські товариства» найменування товариства повинно містити відомості про його організаційно-правову форму (вид товариства), назву, а також інші відомості, передбачені законом [3].

Найменування товариства не може вказувати на належність товариства до відповідних міністерств, відомств і громадських організацій. Місцезнаходження (розташування) товариства повинно бути на Україні.

За новим Законом про акціонерне товариство мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства складає 200 мінімальних зарплат, виходячи зі ставки мінімальної заробітної

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства.

Згідно ст.83 Господарського кодексу України державна реєстрація господарського товариства здійснюється відповідно до закону. Особливості реєстрації господарських товариств, які здійснюють банківську і страхову діяльність, а також професійну діяльність на ринку цінних паперів, визначаються Кодексом та відповідними законами. Господарське товариство набуває статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації [1]

Господарське товариство є власником:

- майна, переданого йому у власність засновниками і учасниками як і внески; продукції, виробленої в результаті господарської діяльності товариства;
- доходів, одержаних від господарської діяльності товариства;
- іншого майна, набутого товариством на підставах, не заборонених законом [4].

Припинення діяльності господарського товариства згідно ст.91 Господарського кодексу України відбувається:

1) шляхом його ліквідації або реорганізації відповідно до статті 59 цього Кодексу. Розрахунки з кредиторами у разі ліквідації господарського товариства здійснюються відповідно до статті 61 цього Кодексу.

- кошти, що належать господарському товариству, у тому числі від продажу його майна у разі ліквідації, після розрахунків по оплаті праці осіб, які працюють на умовах найму, виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками облігацій, випущених товариством, та іншими кредиторами розподіляються між учасниками товариства в порядку і на умовах, передбачених законом та відповідними документами [1].

Ліквідація господарського товариства вважається завершеною, а товариство таким, що припинило свою діяльність, з дня внесення запису про його ліквідацію до державного реєстру.

Товариство ліквідується:

- після закінчення строку, на який воно створювалося, або після досягнення мети, поставленої при його створенні;
- за рішенням вищого органу товариства;
- на підставі рішення суду за поданням органів, що контролюють діяльність товариства;
- на підставі рішення господарського суду в порядку,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

встановленому Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом".

- з інших підстав, передбачених установчими документами.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003№ 436 – IV(зі змінами) // Офіційний сайт Верховної Ради України – <http://zakon.rada.gov.ua/>.
2. Цивільний кодекс України: Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003№ 435 – IV(зі змінами) // Офіційний сайт Верховної Ради України – <http://zakon.rada.gov.ua/>.
3. Про господарські товариства: Верховна Рада України; Закон від 19.09.1991 №1576 – XII (зі змінами) // Офіційний сайт Верховної Ради України – <http://zakon.rada.gov.ua/>.
4. Аграрне право України.: Навчальний посібник для підготовки до іспитів. – К.: «Центр учбової літератури», 2021.

Войничка С.С.

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

Львівський національний університет природокористування

**КРИМІНАЛЬНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ ПРОТИ
ВЛАСНОСТІ: АНАЛІЗ ОКРЕМИХ РІШЕНЬ ВЕРХОВНОГО
СУДУ ЗА 2021-2022 РОКИ**

За ст. 190 Кримінального кодексу України (Шахрайство) може бути кваліфіковано діяння особи, де вона отримує майно з умовою виконання зобов'язання, якщо буде встановлено, що особа в момент заволодіння майном не мала на меті виконувати зобов'язання, а лише привласнити чуже майно.

У наведеній вище справі, одна сторона договору отримала передоплату для того, щоб купити та встановити сонячні батареї для потерпілої сторони, розпочала виконувати зобов'язання та згодом припинила свою діяльність через конфлікт з потерпілим. Верховний Суд дослідив, що тут відсутні ознаки шахрайства, визначивши, що тут наявні ознаки цивільно-правового делікту. При

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

розмежуванні шахрайства від цивільно-правової угоди слід брати до уваги не наявність оформлених та укладених між сторонами договорів, а той факт, що стало результатом цієї договірної діяльності. Якщо одна сторона, приймаючи на себе зобов'язання, не має ніяких реальних можливостей і бажання їх виконувати, мова йде про шахрайство.

Також Верховний Суд у своїй постанові у справі № 706/882/19 від 01.06.2021 року пояснив, коли в діях особи наявний склад такого злочину, як розбій. Касаційний кримінальний суд у складі Верховного Суду розглянув касаційну скаргу засудженого за крадіжку та розбій, де було висловлено незгоду цієї особи щодо ухвалених щодо неї вироків у частині визнання винуватості за епізодами розбійного нападу. На думку засудженого, у матеріалах кримінального провадження були відсутні докази, що підтверджували те, що він застосовував або погрожував застосувати насильство, небезпечне для життя та здоров'я, до потерпілого, тому його дії потребують перекваліфікації із ч. 2 ст. 187 (розбій) на ч. 2 ст. 186 (грабіж) КК України. Проте колегія суддів ККС ВС не погодилася з цими доводами скаржника та висловила наступні міркування.

З об'єктивної сторони розбій вчиняється у формі нападу з погрозою застосування насильства, небезпечного для життя і здоров'я потерпілого з метою заволодіння чужим майном. До того ж, сама форма висловлення погрози в даному випадку не обмежується конкретними словами про вірогідне застосування насильства, тут йдеться про те, що винна особа, зокрема, своїми жестами, демонстрацією зброї або інших предметів, які дали потерпілому зрозуміти, що його здоров'ю чи життю загрожуватиме небезпека. Винний має на меті своїми вчинками довести потерпілому, що у випадку, якщо він протидіятиме нападаючому або не виконає його вимог, то ця погроза буде реалізована. У матеріалах справи було зазначено, що під час нападу в винної особи був в руках ніж, тож потерпілий відчував загрозу, що винний застосує до нього ножа. Тому за вказаних установлених судом фактичних обставин кримінального провадження дії особи за ч. 2 ст. 187 КК України кваліфіковано правильно.

Також не менш цікавим був виклад позиції Верховного Суду, щодо кваліфікації самовільного будівництва на самовільно зайнятій земельній ділянці, у його постанові від 25.10.2022 у справі

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

№ 359/885/20. У цій постанові було викладено, що склад кримінального правопорушення, передбаченого ст. 197-1 Кримінального кодексу України «Самовільне зайняття земельної ділянки та самовільне будівництво» буде відсутнім, коли земельні ділянки були надані в оренду сільськогосподарському підприємству з підстав і в порядку, передбачених законодавством України, але вже після закінчення строку цього договору підприємство, яке на момент вчинення кримінального правопорушення очолювала інша особа, продовжило використовувати ці земельні ділянки та сплачувало за них орендну плату, а держава не вживала жодних заходів щодо повернення цих земельних ділянок. Тобто несвоєчасне повернення або взагалі неповернення тимчасово займаних земель, наданих на підставі договору в тимчасове (короткострокове або довгострокове) користування, не буде вважатися злочином (ст. 197-1 КК), а буде адміністративним правопорушенням (ст. 54 КУпАП).

07 березня 2022 року набрав чинності Закон України від 03 березня 2022 року №2117-IX «Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за мародерство», яким було внесено зміни до низки статей Кримінального кодексу України щодо кримінальних правопорушень проти власності: ст. 185 (Крадіжка); ст. 186 (Грабіж); ст. 187 (Розбій); ст. 189 (Вимагання); ст. 191 (Привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем); ст. 432 (Мародерство).

Кожну з наведених вище статей було доповнено такою кваліфікуючою обтяжуючою обставиною як «вчинено в умовах воєнного або надзвичайного стану».

В даний час особливо важливо визначити ознаки мародерства та правильно відмежовувати його від інших кримінальних правопорушень. Виділяють три критерії, за якими кримінальне правопорушення кваліфікуватимуть, як мародерство: 1. Наявна чітка локалізація місця вчинення злочину: до прикладу, це викрадення майна на полі бою чи на певній ділянці, де проводяться активні бойові дії; 2. Майно було викрадене у вбитих або поранених; 3. Кримінальне правопорушення було вчинено військовослужбовцем.

Суддя Касаційного кримінального суду у складі Верховного

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Суду, Ольга Булейко, під час виступу на Всеукраїнському семінарі для суддів місцевих загальних та апеляційних судів «Злочин геноциду: кримінально-правова кваліфікація» наголосила на важливості відмежування мародерства від інших кримінальних правопорушень проти власності. Суддя Верховного Суду зауважила, викрадення речей поза межами поля бою створює склад такого кримінального правопорушення, як крадіжки, грабежу відповідно. Також не є мародерством заволодіння речами здорових військовослужбовців. Ці дії кваліфікуватимуться як злочини проти власності. Мародерство передбачає наміри винного обернути вилучені речі у власне користування. З цього ж моменту, тобто коли винний отримав можливість розпорядитися вилученою річчю за своїм розсудом, мародерство вважається закінченим злочином. Оскільки згідно із Кримінального кодексу України мародерство є військовим кримінальним правопорушенням, відповідно відповідальність за нього можуть нести лише військовослужбовці, військовозобов'язані та резервісти під час проходження зборів. Суддя також зауважила, що дії особи, яка під час воєнного стану вчинила крадіжку, грабїж чи розбій, помилково називають мародерством. Також слід звернути увагу на те, що вилучена у противника зброя, військова техніка та інше військово майно, є військовими трофеями. Тому їх захоплення не вважається мародерством. Такі трофеї будуть власністю держави, і після завершення війни їх потрібно буде повернути державі.

Войничка С.С.

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

Львівський національний університет природокористування

**ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УЧАСТЬ НОТАРІУСА У ЦИВІЛЬНОМУ
ПРОЦЕСІ: НА ПРИКЛАДІ АНАЛІЗУ ЗАКОНОДАВСТВА ТА
ВИСНОВКІВ ВЕРХОВНОГО СУДУ**

Нотаріуси досить часто стикаються з виникненням судових спорів щодо нотаріально посвідчених правочинів. Хоч і цивільний процес не є частиною спеціалізації нотаріусів, але він є окремою галуззю її теорії і практики. Судові справи, що пов'язані з нотаріальними діями, можуть бути розглянуті в рамках позовного

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

або окремого провадження. Останній випадок застосовується для розгляду скарг осіб на нотаріальні дії або на відмову в їх вчиненні. У такому провадженні суд розглядає питання про наявність чи відсутність юридичного факту або ж вирішує спори про факт.

Мною було здійснено дослідження, чи може нотаріус бути відповідачем у справі, що стало наслідком вчинення ним нотаріальних дій.

Нотаріус є публічною особою, якій держава надала повноваження з посвідчення прав та фактів, що мають юридичне значення, а також виконання інших нотаріальних дій. При здійсненні нотаріальних дій, нотаріус діє неупереджено та не може діяти в інтересах будь-якої з осіб, які беруть участь у дії. **Нотаріус не стає учасником цивільних правовідносин між цими особами, відповідно він і не може порушити цивільні права, які становлять зміст цих відносин.** До того ж, у нотаріуса відсутня і процесуальна зацікавленість в предметі спору та реалізації прийнятого рішення, що є ознакою учасників цивільних правовідносин.

У п. 26 постанови пленуму ВСУ від 06.11.2009 р. № 9 «Про судову практику розгляду цивільних справ про визнання правочинів недійсними» вказується, що тільки сторони правочину є особами, які беруть участь у справі про визнання правочинів недійсними. Тобто нотаріус, який лише засвідчують правочини, залучається до участі у справі **як третя особа, яка не має самостійних вимог щодо предмета спору.**

Мною було проаналізовано правові позиції Верховного Суду, висловлені у постанові від 14 серпня 2019 року у справі № 519/77/18 та у постанові від 15 квітня 2020 року у справі № 474/106/18. Керуючись цими правовими позиціями та позиціями, викладеними у постанові Верховного Суду від 12 листопада 2020 року в справі № 200/3452/17 (провадження № 61-18790св19), я можу зробити наступний висновок.

За правилами цивільного судочинства, в позовному провадженні розглядаються позови про оскарження дій нотаріуса щодо вчинення виконавчого напису, де нотаріус **буде відповідачем**, виключно коли позивач не намагається захистити своє право відповідно до положень цивільного законодавства, а намагається довести, що нотаріусом було порушено правила вчинення

відповідної нотаріальної дії.

Тобто, коли предметом позову є спір про право, нотаріус не може бути відповідачем. Адже, керуючись нормами Закону України «Про нотаріат» нотаріус діє від імені держави, тому в нього не можуть бути спільні чи однорідні права і обов'язки з особами, які звернулися до нього.

Звідси робимо висновок, що справи про визнання вчиненого нотаріусом виконавчого напису таким, що не підлягає виконанню повністю або частково розглядатимуться судами виключно за позовом боржника до стягувача. Але і тут нотаріус може залучатися, як третя особа, яка не заявляє самостійних вимог щодо предмета спору, на стороні відповідача.

Відповідно до ч. 3 п. 16 Постанови Пленуму Вищого спеціалізованого Суду України з розгляду цивільних і кримінальних справ від 01.03.2013 № 3 «За правилами цивільного судочинства як спір про право в позовному провадженні розглядаються позови про оскарження дій нотаріуса щодо вчинення виконавчого напису, коли йдеться виключно про порушення нотаріусом правил вчинення відповідної нотаріальної дії і при цьому позивачем не порушується питання про захист права відповідно до положень цивільного законодавства» **Нотаріус є відповідачем лише в разі оскарження відмови від вчинення нотаріальної дії або процедури її вчинення.**

Ще одна імовірність участі нотаріуса у цивільному процесі — це допит його *як свідка*. За ст. 69 Цивільного процесуального кодексу України, свідком може бути кожна особа, якій відомі будь — які обставини, що стосуються справи. Але також варто пам'ятати, що відповідно до ст. 70 Цивільного процесуального кодексу України не підлягають допиту як свідки особи, які за законом зобов'язані зберігати в таємниці відомості, що були довірені їм у зв'язку з наданням професійної правничої допомоги, — про такі відомості. Як нам відомо на нотаріусів покладено обов'язок зберігати нотаріальну таємницю (ч. 2 ст. 8 Закону України «Про нотаріат»). Нотаріус не має права давати свідчення в якості свідка щодо відомостей, які становлять нотаріальну таємницю, крім випадків, коли цього вимагають особи, за дорученням яких або щодо яких вчинялися нотаріальні дії (ч. 9 ст. 8 Закону України «Про нотаріат»). Отже, нотаріус звільняється від обов'язку зберігати нотаріальну таємницю та має право дати

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

показання як свідок лише за наявності згоди відповідних осіб. Позовні вимоги до нотаріуса як до відповідача можуть бути пред'явлені у випадку необхідності відшкодування шкоди, спричиненої його незаконними діями або недбалістю, чи у разі оскарження нотаріальних дій або відмови у їх вчиненні (ст.ст. 27, 50 Закону України «Про нотаріат»).

Згідно зі ст. 21 Закону України «Про нотаріат» шкода, заподіяна особі внаслідок незаконних або недбалих дій державного нотаріуса, відшкодовується в порядку, передбаченому законодавством України. Тобто відповідачем буде нотаріальної контори або нотаріального архіву, де працює нотаріус, які є юридичною особою (ст. 1172 ЦК). А вони вже, у свою чергу, виділяють нотаріуса, з вини якого було порушено позов, як третю особу, яка не заявляє самостійних вимог щодо предмета спору. Відповідно до вимог ст. 27 Закону України «Про нотаріат» шкода, заподіяна особі внаслідок незаконних дій чи недбалості приватного нотаріуса, відшкодовується у повному розмірі. У цьому випадку відповідачем вже буде саме приватний нотаріус.

Вважаємо, що така точка зору є спірною, оскільки обставини, зазначені автором, можуть бути враховані при постановленні рішення тільки за умови їх доведення у судовому процесі, а відповідач визначається позивачем значно раніше. Крім зазначеного, позивач може заявити вимогу про відшкодування шкоди в натурі.

Отже, внаслідок незаконно вчиненої нотаріальної дії нотаріус може відшкодовувати за рішенням суду моральні чи матеріальні збитки.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА

Україна є однією із провідних країн світу, яка має великий потенціал у галузі бджільництва, який може реалізовувати лише при належному правовому регулюванні. Проблема саме правового регулювання у даній галузі набула значної актуальності у зв'язку із розвитком ринкових відносин в Україні та курсом на євроінтеграцію. Необґрунтований механізм формування та функціонування ринку продукції бджільництва, недосконалість чинного законодавства, відсутність єдиного комплексного дослідження даної сфери в аграрному праві України становить інтерес для вивчення цієї теми.

Метою даної роботи є характеристика нормативно-правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання в галузі бджільництва, надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення законодавчого регулювання цих відносин в умовах євроінтеграції.

Базовими нормативними актами в галузі бджільництва є Конституція України, Земельний кодекс України, Закон України Про бджільництво.

Юридичною наукою правове регулювання бджільництва розглядається як субінститут інституту правового регулювання тваринництва, оскільки до продуктів тваринництва Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-2010 відносить саме мед натуральний та віск. А в Українській класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності мед відноситься до групи 04 "Молоко і молочна продукція; яйця птиці; натуральний мед; інші їстівні продукти тваринного походження". Дещо ширший перелік продуктів бджільництва міститься у ст. 1 Закону України Про бджільництво, зокрема це мед, віск, бджолине обніжжя, перга,

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

прополіс, маточне молочко, бджолина отрута, трутневий гомогенат, а також самі бджоли [1].

Так, відповідно до ст.1 зазначеного Закону, бджільництво – це галузь сільськогосподарського виробництва, основою функціонування якої є розведення, утримання та використання бджіл для запилення ентомофільних рослин сільськогосподарського призначення і підвищення їх урожайності, виробництво харчових продуктів і сировини для промисловості.

Стаття 4 Закону України Про тваринний світ визначає, що до об'єктів тваринного світу відносяться не тільки дикі тварини (наприклад, дикі бджоли), а й продукти їх життєдіяльності (мед, віск) [2].

Племінні бджолорозплідники і племінні пасіки проходять атестацію та одержують племінні свідоцтва (сертифікати) відповідно до Закону України Про племінну справу у тваринництві, згідно зі ст. 4 якого бджоли належать до об'єктів племінної справи у тваринництві. Господарська діяльність у племінній справі підлягає реєстрації відповідно до законодавства [3].

Доцільно звернути увагу на те, що безсистемний обробіток сільськогосподарських культур хімікатами загрожує загибеллю бджолосімей і відповідно недостатнім опиленням рослин. Тому, захист рослин має здійснюватись з урахуванням безпечності цієї діяльності для бджіл. Зокрема, ст. 4 Закону України Про захист рослин передбачає, що однією з вимог до захисту рослин є збереження корисної флори і фауни, до якої беззаперечно відносяться бджоли [4].

Державний ветеринарно-санітарний контроль та нагляд здійснюється відповідно до Закону України Про ветеринарну медицину [5].

Виробництво і застосування лікарських засобів із продукції бджільництва, їх доклінічне й клінічне випробування здійснюються відповідно до Закону України Про лікарські засоби [6].

На популяцію бджіл також впливає використання пестицидів та агрохімікатів у сільськогосподарському виробництві, яке врегульовано Законом України Про пестициди і агрохімікати відповідно [7].

Закони України Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів, Про державний контроль за

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин та Про захист прав споживачів містять вимоги до якості та безпеки товарів, які стосуються й продукції бджільництва, регулюють відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлюють права споживачів, а також визначають механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

В регулюванні відносин, які виникають у галузі бджільництва, важливу роль також відіграють і підзаконні нормативні акти: Постанови Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства аграрної політики та продовольства України, Накази Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Накази Головного державного інспектора ветеринарної медицини, які прийняті на основі вказаних вище законів та більш детально регулюють окремі питання у галузі бджільництва.

Через таку велику кількість нормативних актів у галузі бджільництва пропонуємо систематизувати їх або шляхом прийняття кодифікованого акту, наприклад, Кодексу України з бджільництва, або здійснити систематизацію законодавства шляхом проведення предметної інкорпорації у вигляді збірника нормативних актів – «Законодавство України про державне регулювання в галузі бджільництва».

Паралельно із систематизацією потрібно також провести законотворчу діяльність щодо удосконалення нормативно-правового регулювання даної галузі та привести її у відповідність до світових та Європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Про бджільництво: Закон України від 22.02.2000р.: URL // <http://surl.li/fezs> (дата звернення 04.03.2023).
2. Про тваринний світ: Закон України від 13.12.2001р.: URL // <http://surl.li/ffjmo> (дата звернення 04.03.2023).
3. Про племінну справу у тваринництві: Закон України від 15.12.1993р.: URL // <http://surl.li/ffjmx> (дата звернення 04.03.2023)
4. Про захист рослин: Закон України від 14.10.1998 р.: URL // <http://surl.li/fezt> (дата звернення 04.03.2023).

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

5. Про ветеринарну медицину: Закон України від 25.06.1992р.: URL // <http://surl.li/ffjne> (дата звернення 04.03.2023).

6. Про лікарські засоби: Закон України від 04.04.1996р.: URL // <http://surl.li/ffjnr> (дата звернення 04.03.2023).

7. Про пестициди і агрохімікати: Закон України від 02.03.1995 р.: URL // <http://surl.li/ffjoy> (дата звернення 04.03.2023).

Неруш Є.
ст. МО-11, буд. ф-ту
Науковий керівник: к.т.н., доц. Журавська Н.Є.
Київський національний університет будівництва і архітектури

**ПІДХОДИ ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЗАКОНОДАВЧИХ ТА
ІНШИХ ВИМОГ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ ДО ЗНАЧНИХ
ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ, В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ
ПРИРОДООХОРОННОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Інноваційні технології в менеджменті це сукупність сучасних дій, заходів і методів моделей управління людьми на підприємстві, спрямованих виключно для досягнення поставлених завдань, для успішного існування підприємства в сучасних ринкових умовах країни. Як відомо, на види управлінського процесу підприємств можуть виникнути різні завдання, і методи для їх виконання теж є різними: виробничий, стратегічний, фінансовий, інвестиційний, екологічний та інший менеджмент. Тому в залежності від виниклої ситуації може бути застосований той чи інший вид менеджменту. Екологічний менеджмент - управлінська діяльність підприємства в галузі екології покликана налагодити роботу організації таким чином, щоб її діяльність не завдавала шкоди навколишньому середовищу. Впровадження системи екологічного управління – це сприяння розвитку екологічної складової частини сталого розвитку. Сталий розвиток – урівноваження трьох основоположних складових частин сталого розвитку:

- Суспільство.
- Екологія.
- Економіка.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Метою роботи в даному напрямку є раціональне використання природних багатств, переробка відходів, недопущення викидів шкідливих речовин в атмосферу. Так як, екологія - це важлива частина нашого життя - держава завжди вносить нові правки в закони, розробляє підходи до ідентифікації законодавчих та інших вимог, які застосовуються до значних екологічних аспектів. Суттєві екологічні аспекти (мал. 1) та ризики є об'єктами управління за допомогою решти розділів ISO 14001. В умовах реформування природоохоронного законодавства, за для покращення та збереження середовища в якому ми живемо. В багатьох ухвалених законах приймають участь багато науковців та експертів, при цьому є основні пріоритети яких вони дотримуються:

- поліпшення екологічного стану басейнів рік України та якості питної води,
- будівництво нових та реконструкція діючих потужностей комунальних очисних каналізаційних споруд,
- запобігання забрудненню Чорного та Азовського морів і поліпшення їх екологічного стану,
- підвищення стійкості та екологічних функцій лісів,
- знешкодження, утилізація та захоронення промислових та побутових відходів тощо...



Малюнок 1. Суттєві екологічні аспекти, згідно розділів ISO

Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку

Головне завдання сучасного управління на найближчу перспективу – не допустити зростання рівня забруднення та виснаження природних об'єктів. Тому моніторинг, як система стеження за станом природних явищ та прогнозування екологічного середовища є сучасною формою слідкування процесу екологічної діяльності за допомогою інформаційних засобів, яка оцінює та прогнозує стан середовища проживання та роботи екосистеми, це є основою для прийняття рішень щодо законів екологічної безпеки. Особливо сьогодні, під час війни це може бути застосовано, як необхідною ланкою інноваційних технологій менеджменту. Головним органом національної системи моніторингу навколишнього природного середовища, відповідальним за виконання державного плану моніторингу навколишнього природного середовища, є міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які відповідно до своїх повноважень отримують та опрацьовують дані про стан навколишнього природного середовища та вносять рекомендації щодо нормалізації або покращення довкілля, використання та прийняття рішень щодо забезпечення якості природних ресурсів. Хоча інколи спроби реформувати природоохоронну галузь не були дуже успішними, українська влада зробила рішучі кроки вперед для захисту та захисту навколишнього середовища. Створення сучасної правової системи охорони навколишнього природного середовища відповідно до європейських екологічних стандартів є головним довгостроковим завданням України. Екологічна політика допомагає економіці ЄС стати більш дружньою до навколишнього середовища, захищає природні ресурси Європи та гарантує здоров'я та добробут людей, які живуть у ЄС.

Таким чином, високорівнева гармонізована структура, з концепціями трьох опор, будучи ціллю сталого розвитку, знайшла своє відображення у стандарті екологічного управління, впровадження якої є сприяння розвитку екологічної складової та допомога підприємствам рухатися до стійкої економіки.

Список використаних джерел

1. Екологічна політика України в роки незалежності: досягнення та перспективи. – [Електронний ресурс]. - Режим

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

доступу: URL:<https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekologichna-politika-ukrayini-v-roki-nezalezhnosti/> (Дата звернення 26.02.2023).

2. ПОСТАНОВА Верховної Ради України «Про Основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки» - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL:<https://ips.ligazakon.net/document/F980188?an=1> (Дата звернення 26.02.2023).

Пазюк Д.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жидовська Н.М.
Львівський національний університет природокористування

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОРЕНДИ АКВАТОРІЇ МОРСЬКИХ ВОД ДЛЯ ВЕДЕННЯ МАРИКУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Сьогодні Україна формує нові засади розвитку вітчизняної аквакультури, взявши до уваги досвід у сфері аквакультури найбільш розвинених європейських та азійських держав.

Аквакультура – це вид сільськогосподарської діяльності, пов’язаний зі штучним розведенням, утриманням та вирощуванням гідробіонтів у повністю або частково контрольованих умовах для одержання продукції аквакультури. Регламентує використання водних об’єктів (їх частин) у сфері аквакультури Закон України «Про аквакультуру». [2]

Морська аквакультура (марикультура) – діяльність з розведення, утримання та вирощування об’єктів аквакультури у внутрішніх морських водах, із застосуванням плавучих садків, інших технологічних пристроїв з використанням морської води.

Багато прибережних країн розробили, прийняли і успішно реалізують національні програми з розвитку марикультури. До їх числа входять як технічно високорозвинені та фінансово забезпечені держави (Китай, Японія, Норвегія, Великобританія, Іспанія), так і країни, що розвиваються (Індонезія, В’єтнам та інші). Перше місце у світі за обсягами виробництва продукції марикультури займає Китай. [3]

Значний потенціал для розвитку марикультури відповідно до

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

світових трендів має й наша держава. Однак, якщо оренда водних об'єктів, таких як ставки, озера та замкнені природні водойми, у нас є не поодиноким явищем, то оренда акваторії (водного простору) внутрішніх морських вод, територіального моря стартувала як експериментальний проєкт.

Кабінет Міністрів України підтримав постанову від 14.10.2022 р. №1191, ініційовану Мінагрополітики, про створення прозорого й чіткого механізму укладення через електронні торги договорів оренди на користування морським водним простором України для цілей морської аквакультури. Відповідно до постанови №1191, Кабінет Міністрів України постановляє: [1]

1. Погодитися з пропозицією Міністерства аграрної політики та продовольства щодо реалізації протягом двох років з дня набрання чинності цією постановою експериментального проєкту із запровадження проведення аукціонів з продажу права на укладення договорів користування на умовах оренди акваторією (водним простором) внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури шляхом електронних торгів.

2. Затвердити Порядок реалізації експериментального проєкту із запровадження проведення аукціонів з продажу права на укладення договорів користування на умовах оренди акваторією (водним простором) внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури шляхом електронних торгів, що додається.

3. Визначити координатором експериментального проєкту Міністерство аграрної політики та продовольства, учасниками – Державне агентство меліорації та рибного господарства, державне підприємство "Український державний інститут по проектуванню підприємств рибного господарства і промисловості "Укррибпроєкт", яке належить до сфери управління Державного агентства меліорації та рибного господарства, та суб'єктів аквакультури.

4. Визначити державне підприємство "Прозорро.Продажі", що належить до сфери управління Міністерства економіки, адміністратором електронної торгової системи з продажу права на укладення договорів користування на умовах оренди акваторією (водним простором) внутрішніх морських вод, територіального

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури.

5. Установити, що суб'єкти аквакультури, які отримали в користування на умовах оренди акваторію (водний простір) внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури, вносять плату за її використання відповідно до умов договору користування на умовах оренди акваторією внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури.

6. Міністерству аграрної політики та продовольства забезпечити: подання протягом двох місяців після завершення реалізації експериментального проекту Кабінетові Міністрів України звіту про результати його реалізації, а також у разі потреби пропозиції щодо вдосконалення законодавства у відповідній сфері; прийняття нормативно-правових актів, необхідних для реалізації цієї постанови.

7. Методикою визначення розміру плати за використання на умовах оренди акваторії внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей аквакультури (марикультури), затверджену постановою КМУ від 30.09.2015 р. № 1066 доповнити пунктом 4-1.

Реалізація цієї постанови створить прозорий, чіткий та зрозумілий механізм для укладання договорів оренди акваторій морських вод для цілей марикультури, а також сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу у цій сфері, що має особливе значення не тільки для галузі морської аквакультури, а й для економіки держави в цілому.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реалізації експериментального проекту із запровадження проведення аукціонів з продажу права на укладення договорів користування на умовах оренди акваторією (водним простором) внутрішніх морських вод, територіального моря, виключної (морської) економічної зони України для цілей морської аквакультури шляхом електронних торгів: .постанова від 14.10.2022 р. №1191. URL: [\(https://docs.dtkr.ua/doc/1191-2022-%D0%BF#pn2:~:text= \(дата звернення: 27.11.2022\)](https://docs.dtkr.ua/doc/1191-2022-%D0%BF#pn2:~:text= (дата звернення: 27.11.2022))

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

2. Закон України «Про аквакультуру» від 18.09.2012 № 5293-VI. (дата звернення: 20.02.2023)

3. Морська аквакультура у світі та Україні. URL: https://darg.gov.ua/_morsjka_akvakuljtura_u_sviti_0_0_0_12095_1.htm І#:~:text (дата звернення: 25.02.2023)

Romaniuk V.

Supervisor: Doctor of Economic Sciences, Professor Kryshchop I.
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**ECONOMIC ESSENCE OF FIXED ASSETS OF THE
COMPANY: ACCOUNTING ASPECT**

The question of the economic essence of fixed assets is relevant in the accounting aspect, since they are an integral part of material and technical base of the enterprise. Accounting of fixed assets must be done correctly, because the process of their reproduction, replenishment, renewal and, ultimately, the provision of the enterprise with competitive, modern means of labor depends on this.

First of all, we note that the interpretation of the concept of "fixed assets" is disclosed in Ukrainian legal acts, in particular in the National Regulation (standard) of accounting 7 "Fixed assets" (hereafter - NAS 7), Tax Code of Ukraine and International Accounting Standart 16 "Property, Plant and Equipment" (hereafter – IAS 16).

According to NAS 7, fixed assets are tangible assets that the enterprise keeps for the purpose of using them in the process of production or supply of goods, performance of works and provision of services, leasing to other persons or for the implementation of administrative and socio-cultural functions, expected period of useful use (exploitation) of which is more than one year (or the operating cycle, if it is longer than one year) [1].

In accordance with IAS 16 property, plant and equipment are tangible items that:

- (a) are held for use in the production or supply of goods or services, for rental to others, or for administrative purposes; and
- (b) are expected to be used during more than one period [2].

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Thus, we can notice that the essence of fixed assets, which is given in the national provision, has common features with the international one.

In accounting, in accordance with NAS 7 [1], enterprises can set the value limit of fixed assets independently, which is noted in their accounting policy.

It is worth paying attention to the interpretation of the essence of fixed assets in the Tax Code of Ukraine, fixed assets are tangible assets designated by the tax payer for use in the taxpayer's economic activity, the value of which exceeds UAH 20,000 and gradually decreases due to physical or moral wear and tear and the expected useful life the use (exploitation) of which from the date of commissioning is more than one year (or the operational cycle, if it is longer than one year) [3].

Thus, the definition of fixed assets in the regulatory legal acts of Ukraine, which regulate their accounting, do not contain clear statements in order to understand their essence, since when establishing the criteria for classifying an object as a fixed asset, their purpose is taken into account, however, the Tax Code of Ukraine has a clearer definition of property, plant and equipment because it provides clear criteria that a property, plant and equipment must meet.

Thus, to reveal the essence of fixed assets, the following criteria for their recognition must be taken into account:

- tangible form;
- are kept for the purpose of using them in the process of production, supply of goods, provision of services, etc.;
- the period of useful use is more than one year or the operating cycle, if it is more than one year;
- in the process of operation, it wears out physically and mentally.

So, on the basis of the conducted research, we can give our own definition of the economic essence of the concept of "fixed assets" precisely in accounting aspect, the main asset is an asset that the company uses in the course of its main activity, has a value dimension, is used for a long period of use and physically wears out during its period of useful use.

References

1. Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

"Основні засоби" від 27.04.2000 р. №92. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

2. International Accounting Standart 16 "Property, Plant and Equipment". URL:
<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ias-16-property-plant-and-equipment.pdf?bypass=on>

3. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. №3393-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

Шпак А.Р.

Науковий керівник: к.е.н, доц. Східницька Г. В.
Львівський національний університет природокористування

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОСИН З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Одним із правових проявів підприємницької діяльності є ризик, оскільки відповідно до ст. 42 Господарського кодексу України підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична на власний ризик господарська діяльність, яка здійснюється суб'єктами. управління (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку [1].

Право виступає як універсальний засіб управління правовим ризиком, оскільки стабілізує ситуацію вибору або, навпаки, збагачує вибір особи, яка приймає ризик, різними варіантами, диверсифікує ризик, забезпечує свободу в прийнятті ризику (право на ризик).

Закон значною мірою дозволяє формалізувати та стандартизувати норми ризику та положення; право здатне забезпечити гнучке поєднання заборон і дозволів; закон характеризується відносною динамічністю, здатність реагувати на виклики часу; Правове регулювання піддається не тільки соціальним ризикам, а й технічним. Вчені виділяють, наприклад, чотири групи методів зниження ризику, які базуються на: запобіганні, передачі, розподілі та компенсації ризику. Вони пропонують розглядати ці угруповання як взаємодоповнюючі напрямки правового впливу, на

які вони спрямовані щодо зниження та мінімізації ризиків. Водночас термін «зниження» означає зменшення ймовірності несприятливих подій, що в кінцевому підсумку впливає на ймовірність ризику. Термін «мінімізація» більше стосується ефектів, він спрямований на обмеження можливої шкоди [2].

А.Ю. Бушев, у свою чергу, пропонує розуміти мінімізацію ризику як вжиття комплексу різноманітних заходів, спрямованих на те, щоб, з одного боку, усунути або звести до економічно прийняттого стану ступінь впливу несприятливих обставин, що перешкоджають задоволенню майнової інтерес, а з іншого боку, використання сприятливих обставин і можливостей для найбільш ефективного і повного задоволення інтересу [3]. Під мінімізацією та розподілом ризиків мається на увазі не лише досягнення певних кількісних показників у майновій сфері даного суб'єкта господарювання, а й якісні прояви цих категорій.

Щодо правових засобів зниження ризиків, то щодо них серед науковців немає єдиної думки, фіксованого (стандартизованого) переліку. Так, на думку деяких вчених, правові заходи складаються з правових норм, правовідносин, юридичних фактів, договорів, заохочень, пільг, стягнень, заборон [4]. Інші дослідники поділяють правові засоби на основні – договірні, позадоговірні та допоміжні: «вина» та «відповідальність», презумпції та фікції, а також правові конструкції (наприклад, юридичні особи). Інша група вчених включає суб'єктивні права, обов'язки та діяльність у поняття правових заходів реалізація прав і обов'язків [4].

Частина вчених пропонує з метою зменшення ризику у підприємницькій діяльності використовувати: а) правові засоби визначення та застосування правових норм, що конкретизують цілі, правову природу, зміст нормативних актів (нормативні). і ненормативні заходи); б) правові засоби опису; в) організаційно-управлінські засоби (регламенти, стандарти) [3].

З метою узгодження основних питань управління ризиками в підприємстві розроблено міжнародні стандарти - спеціальні нормативні документи, безпосередньо присвячені методам впровадження управління ризиками в господарську практику.

Зазначені стандарти на міжнародному рівні підкреслюють сучасний правовий підхід до визначення поняття «економічний (підприємницький) ризик».

*Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи
розвитку*

Список використаних джерел

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. – К. : ЦУЛ, 2013. – 504 с.
2. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку регіону : монографія – О. : Фенікс, 2010. – 424 с.
3. Дмитренко М. Г. Управління ризиками в комерційних банках. Вісник Національного банку України. – 2008. - №9. - С. 23-25.
4. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія : [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. – К. : ННЦ ІАЕ, 2012. – 340 с.

кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

Тези доповідей

*IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-ій річниці
від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича
Березівського*

В. М. Ковалів, 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.