

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
СИСТЕМ В УМОВАХ ВІЙНИ
РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ
ПРОТИ УКРАЇНИ**

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

(м. Полтава, 13 лютого 2024 року)

**Полтава
ПУЕТ
2024**

УДК 005.591.3:[316.42:330.3]:355.018(470+571)(477)(082)

У67

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу Полтавського університету економіки і торгівлі **ЗАБОРОНЕНО**.

Програмний комітет:

Голова комітету – **О. О. Нестуля**, д-р іст. наук, професор, ректор ПУЕТ;
Л. А. Шавга, д-р екон. наук, професор, ректор Кооперативно-торгового університету Молдови;

П. О. Куцик, д-р екон. наук, професор, ректор Львівського торговельно-економічного університету;

Н. С. Педченко, д-р екон. наук, професор, перший проректор ПУЕТ;

Л. М. Шимановська-Діанич, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ПУЕТ;

V. Riashchenko, Dr.oec, prof., expert of academy science of Latvia, director of the study program Business administration, ISMA University of Applied Sciences (ISMA);

I. Dikhaminjia, Doctor of Economics, Associate Professor of faculty Business and Social Sciences, Sokhumi State University;

Л. П. Горохова, директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти.

Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 лютого 2024 року). – Полтава : ПУЕТ, 2024. – 431 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Текст укр., англ., польс. мовами.

ISBN 978-966-184-463-5

У матеріалах конференції розглядаються проблеми управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України та практичні рекомендації щодо вирішення основних проблемних питань.

УДК 005.591.3:[316.42:330.3]:355.018(470+571)(477)(082)

Матеріали друкуються в авторській редакції мовами оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори.

ISBN 978-966-184-463-5

© Полтавський університет економіки і торгівлі, 2024

СПІВОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ

- Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)
Львівський торговельно-економічний університет (Україна)
Повісланський університет (Республіка Польща)
Сухумський державний університет (Грузія)
Латвійський університет прикладних наук
(Республіка Латвія)
Кооперативно-торговий університет Молдови
(Республіка Молдова)
Українська асоціація з розвитку
менеджменту та бізнес-освіти (Україна)

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Балан В. Г. Нечітка модель оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін.....	15
Бабочкіна А. В., Гордієнко Л. А. Стратегічні цілі держави щодо розвитку фінансового ринку у повоєнний період.....	18
Безрук Д. І. Вплив війни на бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»: напрями їх удосконалення та діджиталізації.....	20
Він W., Brychko A. Research on the development strategy of an enterprise: a study in the banking industry	24
Vondar A., Brychko A. Factors and trends in the development of agricultural enterprises	27
Бондар-Підгурська О. В. Управління інноваційними факторами сталого соціально орієнтованого розвитку економіки України в повоєнний період: концептуальні та методологічні засади.....	30
Булава В. А., Сукач О. М. Соціальний захист населення України: реалії та прогнози	35
Бурик К. С., Бричко А. М. Функціонування аграрних підприємств в умовах воєнного стану	37
Власенко В. А., Храбан В. М. Характерні особливості реалізації ефективної системи економічних методів управління підприємством у трансформаційних умовах	40
НАО G., Brychko A. Improving the level of enterprise strategic management.....	43

Гаркуша Ю. О. Монетарна політика національного банку України під час дії військового стану.....	46
Гризо Д. А., Шуванова О. В. Стратегія просування безрецептурного лікарського засобу целіста-дуо	48
Guannan H., Brychko A. Anti-crisis management of international oil company.....	51
Дорошенко В. В., Лучко А. В., Цимбалюк А. С. Інноваційні технології менеджменту організацій освітньої і медичної сфер в умовах воєнного стану.....	55
Єжелій Ю. О. Сучасні тенденції у галузі ділової етики та комплаєнсу	58
Жукова Л. М. Дисбаланси в управлінні державним сектором економіки під час кризових ситуацій	61
Іванова М., Лозова Т. П. Сучасний інструментарій управління закладом охорони здоров'я.....	66
Jinyu L., Brychko A. Crisis management in health care facilities: innovative responses and sustainability.....	68
Карімов Г. І., Лисенко А. В., Попова М. О. Напрямки розвитку підприємства водопровідно-каналізаційного господарства.....	71
Кона С. О. Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України.....	74
Косогов Т. Л. Організаційні стратегії у періоди високої невизначеності	77
Костирська О. В., Сукач О. М. Грошові потоки у системі управління підприємством	80
Кравцов В. Ю., Перерва П. Г. Технологія управління економічною безпекою підприємства.....	82

Крамаренко К. М., Іващенко Д. І. Теоретичні аспекти концепції інклюзивного розвитку економіки.....	86
Кутас О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості.....	88
Лук'янова М. М., Ковальова В. І. Управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища.....	92
Mingren T., Brychko A. Research on the application of «Amoeba+OKR» business management model.....	96
Морозова О. О., Зомчак Л. М. Автокореляція між загальнодержавним боргом та золотовалютним фондом України та способи її усунення.....	99
Нескородь В. М. Вплив ризик-менеджменту на компаєнс-стратегію бізнесу.....	102
Острияніна С. В., Ткаченко В. С., Вірченко В. А. Теоретичні аспекти формування екологічної безпеки для підприємств України.....	106
Павлій О. В. Управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах війни: виклики, ризики, можливості.....	109
Плеша В. І. Фінансовий контролінг як компонент управління підприємством.....	113
Погорєлова Т. О. Проблеми, пов'язані із розширенням міжнародної торгівлі.....	116
Райденко І. В., Бричко А. М. Ефективність управління закладами охорони здоров'я: основні підходи.....	120
Riiascschenko V., Mironova Jū., Celika M. Striking Equilibrium: Orchestrating Innovation Dynamics for Societal and Economic Synergy.....	123

Сарай Н. І., Сарай Р. Я. Вплив глобалізації на розвиток соціально-економічних систем.....	128
Середа О. О. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств в сучасних умовах	131
Shendi X., Brychko A. Improvement of risk management in enterprises.....	134
Скляренко М. Г., Перерва П. Г. Дослідження складових концепції сталого розвитку.....	137
Сміщук О. С., Білінська О. П. Соціально-психологічні методи та механізми їх застосування на підприємстві.....	141
Содома Р. І., Ільчишин І. Сучасний стан розвитку регіонів у контексті ризик-орієнтованого управління.....	143
Стиславська М. В., Ковальова В. І. Удосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.....	146
Тимошенко І. С. Проактивність як стратегія адаптації підприємств у поствоєнних умовах	150
Ткаченко В. В., Цимбалюк Н. М. Шляхи удосконалення управління збутом оптових підприємств	153
Тодоров І. Я. Безпечний вимір управління розвитком соціально- економічних систем в умовах російської агресії.....	155
Тягунова Н. М., Головка А. Р. Теоретичні засади стратегічного контролю в діяльності підприємства	158
Філіна С. В., Відюк М. К., Мукомел А. В. Сутність, значення та принципи формування конкурентної політики підприємства	161

<i>Fits O. O., Fomishyna V. M.</i> Dynamics of nominal and real income in Ukraine	164
<i>Чернищенко О. І., Кобелева Т. О.</i> Проблеми формування собівартості промислової продукції	170
<i>Шандрук О. В., Гордієнко Л. А.</i> Експертно-кредитні агентства в системі економічного розвитку країни	174
<i>Шепіль О. М., Бричко А. М.</i> Організація надання реабілітаційної допомоги у світі та в Україні як шлях удосконалення стратегії розвитку закладу охорони здоров'я	177
<i>Шимановська-Діанич Л., Шимановська В., Верезомський Д.</i> Розвиток креативних індустрій України в умовах війни	180
<i>Яценко О., Гриценко В.</i> Циркулярна економіка як сучасний тренд розвитку: переваги та недоліки	183
<i>Yangyang T., Brychko A.</i> The management principles and development direction of modern enterprises	186

СЕКЦІЯ 2. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

<i>Барібіна Я. О.</i> Формування культурних компетенцій менеджера в умовах війни	190
<i>Бардаков В. Г.</i> Стан ринку праці України в умовах війни	193
<i>Євтушенко О. А., Шафран Е. І.</i> Вплив дизайну організації на рівень невпевненості працівників під час змін	196
<i>Кіак І. Я., Зомчак Л. М.</i> Дослідження витрат та доходів населення України	197

Кириченко В. В., Бричко А. М. Теоретичні основи системи управління кадрами	201
Михайловин М. Г. Від збереження до розвитку соціального капіталу підприємства: сучасний вимір	203
Небава О. М., Небава М. І. Управління інтелектуальним капіталом підприємства в контексті забезпечення його стійкої конкурентної переваги.....	206
Родіна О. В., Куровська А. Складові розвитку трудового потенціалу підприємства	209
Синеколодезький Р. М., Ковальова В. І. Удосконалення системи кадрової політики з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.....	211
Сосян М. М. Напрями відновлення кадрового потенціалу українських підприємств під час війни	215
Степанова А. А. Інвестиції в людський капітал – базис розвитку економіки.....	217
Тюхтенко Н. А. Людський капітал України: стан, тенденції перспективи в умовах сучасних викликів	220
Тягунова Н. М., Антоненко І. С. Управління трудовою дисципліною персоналу: теоретичні аспекти.....	223
Федоскін В. В., Яковець А. В. Гнучкість і адаптивність як запорука забезпечення управління розвитком підприємства в кризових умовах.....	227
Федоскін В. В. Особливі заходи щодо управління персоналом в умовах кризи	229
Харчук Т. В. Ключові проблеми менеджменту фізкультурно-спортивних організацій в умовах воєнного стану	233

Цимбалюк А. С., Козюра І. В. Основні вектори сучасного менеджменту керівника щодо збереження людського ресурсу	236
Чорний С. М., Білінська О. П. Професійний розвиток персоналу з позицій мотиваційного менеджменту підприємства.....	239
Янигін О. К., Гуцан О. М. Класифікація методів мотивації.....	242
Яцкевич І. В. Теорія підштовхування та її роль на підприємстві.....	245

СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Андрійчук О. В., Небава М. І. Вплив Інтернету речей на впровадження зелених інформаційних технологій в управлінні підприємствами	250
Ведєнєв Д. В., Сєгеда С. П., Левченко С. М. Інформаційно-психологічні підрозділи Сил спецоперацій Збройних Сил України: управлінський аспект.....	253
Головенко Є. Є., Новік М. О., Мілька А. І. Бухгалтерський облік – джерело інформаційного забезпечення управління підприємством.....	259
Голуб Д. М., Зомчак Л. М. Дистрибутивно-лагова модель залежності обсягу валового внутрішнього продукту від середньомісячної заробітної плати в Україні	262
Грекова Т. М., Даниленко А. А. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у впровадженні концепції «зеленого менеджменту».....	265
Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Ключове повідомлення в стратегічній комунікації: основні вимоги та підходи до формування.....	267
Коваленко М. В. Цифровізація – мейнстрім успішної економіки майбутнього.....	270

Колотюк О. І., Перерва П. Г. Особливості діджиталізації сфери бізнес-процесів.....	272
Кужель Н. Л., Кужель О. В., Ладатко О. Л. Інфлюенсери та лідери думок як інструмент комунікації	276
Кузьмук І. Я. Вигоди використання цифрових систем управління в контексті менеджменту грантових проєктів	279
Нестеров Д. О., Перерва П. Г. Складові інформаційного потенціалу промислового підприємства	282
Тимченко І. П., Шморгуненко В. В. Інформаційне забезпечення управління маркетинговою діяльністю	286
Shukuralieva N. Zarządzanie buntem w erze komunikowania sieciowego. Przypadek grupy Wagnera.....	289

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІННОВАЦІЇ: СУЧАСНИЙ ВИМІР

Гусаковська Т. О., Святний Л. О., Серeda О. О. Інтелектуальний капітал як економічна категорія	291
Гуторов О. І. Ефективність інноваційної діяльності: теоретико-методичний аспект	295
Євсєєв А. С., Перерва П. Г. Стадії підготовки ефективної комерціалізації інновацій.....	298
Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Управління знаннями в інноваційному процесі у сфері високих технологій.....	302
Климентова М. В., Кобелєва Т. О. Особливості встановлення цін на науково-технічну продукцію	305
Косенко С. А., Ткачова Н. П. Концепція адаптивного маркетингу	309

<i>Мирошник Т. О., Кобелева Т. О.</i> Позиціонування університету на ринку освітніх послуг	313
<i>Перерва О. П., Романчик Т. В.</i> Конкурентні переваги науково-технічної продукції	316
<i>Перерва П. О., Косенко О. П.</i> Формування маркетингових бізнес-процесів в сфері інноваційної діяльності	320
<i>Пономарьов В. Д., Кобелева Т. О., Перерва П. Г.</i> Техніко-економічна оцінка варіантів технологічного процесу складання промислових виробів	324
<i>Романенко Я., Приймак В. М.</i> Управління стартап проектами сучасних підприємств на ринку автозапчастин	328
<i>Соломіна Ю. Ю., Степанова А. А.</i> Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємств	332
<i>Чекаленко Л. Д.</i> Модель освіти майбутньої України	334
<i>Шаповал В. С., Косенко А. В.</i> Сучасні тенденції міжнародного трансферу технологій	342
<i>Шевцова Г. З.</i> Вплив хімічного сектору на розбудову біоекономіки: аналіз напрямів смартспеціалізації	345

СЕКЦІЯ 5. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

<i>Алексєєв М. А., Небава М. І.</i> Кібербезпека та конфіденційність у цифровому військовому логістичному управлінні	350
<i>Грекова Т. М.</i> Цифрові технології та їх вплив на логістичну ефективність в умовах нових викликів	353

Закорко О. П. Стратегічне значення логістичного сектору економіки України в умовах війни	355
Мохненко А. С., Антонов Р. А., Казакова А. Ю. Логістичний менеджмент на підприємстві в умовах нових викликів.....	359
Лісіца В. В. Причини та характер змін ролі сорсингу в закупівлях за сучасних умов	362
Поліщук І. Є., Князевич А. О. Масштабування бізнесу поштових послуг в умовах війни	365
Рибалко-Рак Л. А., Білан Л. П., Держій Р. В. Бізнес-процес як об'єкт управління в логістичному менеджменті.....	368
Слюсар В. В. Логістичний менеджменті в умовах кризи: теорія практика	372
Тимченко І. П., Калайтан Л. І., Коваленко Н. С. Цифрова трансформація митної логістики: виклики та перспективи	375
Тимченко І. П., Кравчук М. О., Чинчева Д. І. Трансформація логістики в енергетичному секторі: виклики та інновації.....	378
Тимченко І. П., Філоненко М. М., Фурманчук Я. В. Туристична логістика: аналіз викликів воєнного часу	381
Тимченко І. П., Фрідріх Ю. В., Стригун А. В. Перспективи розвитку військової логістики: сучасні виклики та інноваційні підходи.....	384
Ткаченко А. С., Остряніна С. В., Ткаченко В. С. Теоретичний базис формування логістичного підходу в управлінській діяльності підприємств АПК	389
Тягунова З. О. Аналіз глобального ринку Інтернету речей (IoT): тренди та перспективи	393

Чукіна І. В.

Управління логістичними процесами
в Україні: проблеми та перспективи розвитку 395

Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В.

Зелена логістика ТОВ «Нова пошта» як
напрямок соціальної відповідальності підприємства
та засіб підвищення екологічної безпеки 399

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Абрамовіч О. Є., Павлюк Ю. В., Пасемко Г. П.

Державна підтримка розвитку аграрного виробництва 404

Бурлака І. В., Бричко А. М.

Теоретично-правові аспекти публічного
управління сфери охорони здоров'я 407

Козюра І. В.

Стратегічні аспекти розвитку територіальних
громад в умовах воєнного стану 410

Малюх Г. В., Бричко А. М.

Теоретичні засади державного управління розвитком
екстреної медичної допомоги та медицини катастроф 413

Марова С. Ф.

Публічне управління соціальною сферою
в умовах війни та в повоєнний період 416

Місюра В. В., Задворних С. С.

Місцеві бюджети в умовах війни 422

Нездойминога О. Є.

Державне управління в сфері оподаткування:
сучасні реалії та стратегічні зміни 424

Таран О. М., Пасемко Г. П.

Стратегічне планування розвитку
публічної сфери в умовах воєнного стану 428

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

НЕЧІТКА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

В. Г. Балан, канд. фіз.-мат. наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Формування і наступна реалізація розроблених стратегій розвитку підприємства для виконання визначених місії і стратегічних цілей передбачає впровадження стратегічних змін. Причому оцінювання готовності до цих змін, до кардинальної трансформації, до реалізації стратегії є однією з найбільш важливих складових проактивного управління змінами на підприємстві, інструментарієм, який має забезпечити організаційну стратегічну гнучкість, вдосконалення інноваційного потенціалу, посилення конкурентних переваг.

Стратегічні зміни – це «сукупність процесів, реалізованих системою менеджменту змін і стратегічного менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах активного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища» [1]. Стратегічні зміни мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних цілей підприємства та здійснюватись, насамперед, за тими напрямками, які забезпечують розв'язання пріоритетних проблем та використання можливостей. Сутність стратегічних змін допомагає зрозуміти виокремлення та тлумачення Е. Петтігрю [2] їх трьох аспектів (рис. 1).

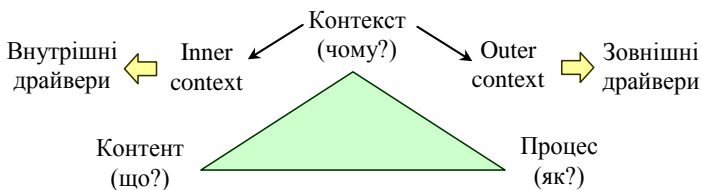


Рисунок 1 – Аспекти стратегічних змін за Е. Петтігрю

Розроблено автором на основі [2].

Отже, згідно з [2] зовнішній контекст відноситься до соціального, економічного, політичного та конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство. Внутрішній контекст відображає структуру, корпоративну культуру та політичний контекст всередині підприємства, через які мають проходити ідеї змін. Контент визначає конкретні області трансформації, що досліджуються, тобто відповідно до цього підприємство може прагнути змінити технологію, робочу силу, продукцію, ринкову позицію, географічне положення або навіть корпоративну культуру. Процес змін стосується дій, реакцій і взаємодії різних зацікавлених сторін, коли вони прагнуть перевести підприємство з теперішнього стану в майбутнє.

Відповідно до вищезазначеного оцінювання готовності до стратегічних змін дає змогу одержати оцінку здатності організації адаптуватися до нових викликів, практик або систем, передбачити потенційний опір змінам, мінімізувати ризики, визначити будь-які слабкі місця, прогалини та потенційні перешкоди, які можуть виникнути під час реалізації цих змін. Оцінюючи ресурси та можливості, необхідні для успішного впровадження, оцінка готовності до змін допомагає організаціям розробити комплексні стратегії для управління процесом змін, збільшуючи шанси успішного впровадження та покращуючи загальний розвиток бізнесу.

На рис. 2 представлено основні етапи розробленого автором методичного підходу до оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін, який базується на адаптації відомих інструментів управління змінами до специфіки управлінської проблеми з використанням інструментарію нечітко-множинної теорії, зокрема сучасних методів нечіткого багатокритерійного аналізу, причому для визначення важливості напрямів оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін та відповідних складових використовується нечіткий метод багатокритерійного аналізу ImF SWARA (Improved Fuzzy Stepwise Weight Assessment Ratio Analysis). Метод Fuzzy SAW (Simple Additive Weighting) застосовано для обчислення нечітких значень рівня готовності підприємства до змін за визначеними напрямками та інтегрального значення для всього підприємства.

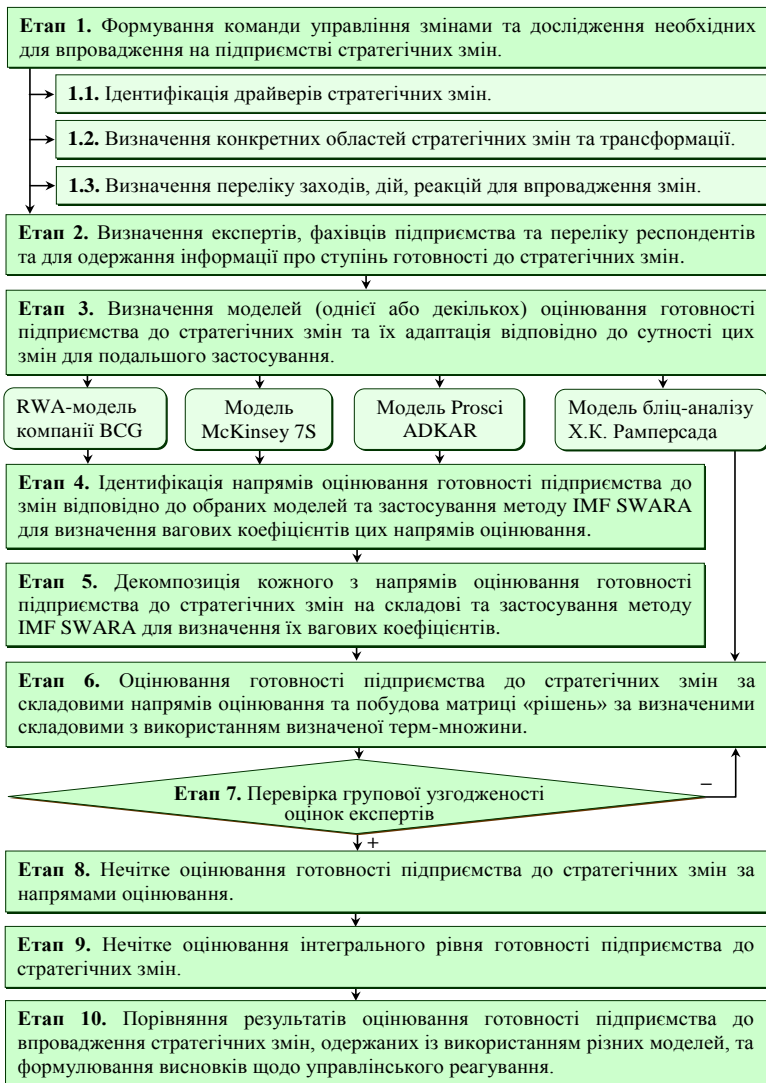


Рисунок 2 – Етапи методичного підходу до оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін

Розроблено автором.

Список використаних джерел

1. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 140–146.
2. Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm. *The Journal of Management Studies*. 1987. Vol. 24. Iss. 6. P. 649–671.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ДЕРЖАВИ ЩОДО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

А. В. Бабочкіна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Л. А. Гордієнко, д-р екон. наук, доцент – науковий керівник Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Повномасштабна війна, розпочата росією в лютому 2022 року, призвела до окупації українських територій, руйнування інфраструктури, збоїв у ланцюгах поставок, масової міграції населення, глибокої економічної та фінансової кризи і в подальшому матиме довготривалі негативні наслідки для фінансового сектору.

Реформа фінансового сектору України, що здійснювалася за активної підтримки міжнародних фінансових організацій, сприяла макрофінансовій стабілізації та зміцненню спроможності регуляторів та учасників фінансового ринку протистояти кризовим явищам. Реформи, визначені в Комплексній програмі розвитку фінансового сектору України до 2020 року та Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, що реалізовувалися регуляторами фінансового сектору, спрямовані на подолання системних проблем у фінансовому секторі та розбудову повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно зі стандартами ЄС. Зокрема, протягом останніх років НБУ разом із міжнародними партнерами працював над розробленням і впровадженням нових нормативних актів щодо капіталу та ліквідності, які відповідають європейській системі CRD/CRR, з метою сприяння фінансовій стабільності та стійкості української банківської системи [1].

Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 р. визначає його візію як побудову інтегрованого у міжнародний простір, ефективного, стійкого та конкурентоспроможного фінансового сектору, який динамічно розвивається та забезпечує вагомий внесок у стале та інклюзивне економічне зростання України. Місія фінансового сектору України згідно зі Стратегією 2025 полягає у тому, що він є драйвером сталого й інклюзивного розвитку економіки України та сприяє підвищенню добробуту громадян через забезпечення ефективного акумулювання, розподілу та обігу фінансових ресурсів в економіці [2].

Сучасні реалії функціонування фінансового ринку в умовах війни вносять свої корективи в темпи реалізації дорожньої карти Стратегії 2025, але Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Міністерство економіки України роблять усі можливі кроки для того, щоб не відходити від запланованих цілей наскільки це можливо. Проте 2023 року реалізацію стратегії припинено та розроблено нову.

Яка передбачає регулювання фінансового сектору забезпечує акумулювання, розподіл й обіг фінансових ресурсів на засадах фінансової стабільності та інклюзії, кібербезпеки та поширення новітніх технологій для сприяння відновленню економіки України та підтримки добробуту громадян.

Реалізація Стратегії та досягнення зазначених стратегічних цілей створить умови для зміцнення потенціалу України на її шляху до перемоги, сприятиме відновленню національної економіки від наслідків повномасштабної війни, забезпечить макроекономічну та фінансову стабільність, закладе основи для стійкого та динамічного розвитку фінансового сектору України, його конкурентоспроможності в умовах європейської інтеграції та інтеграції у світовий фінансовий простір.

Варто зазначити, що Регулятори фінансового ринку та ФГВФО створили та оновлюють плани забезпечення організаційної стійкості (безперервності основних бізнес-процесів), забезпечують стійкість об'єктів критичної інфраструктури, прово-

дять навчання та тестування стійкості критичної інфраструктури до вразливостей, обмінюються інформацією про кіберінциденти між собою та з іншими установами критичної інфраструктури, впроваджують проектні методики управління, безперервне вдосконалення процесів, розвивають компетенції персоналу на постійній основі.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector_NBU.pdf?v=7.
2. Науковий журнал «Молодий вчений». № 6 (106) червень 2022 р. С. 75–79. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5361/5254>.

ВПЛИВ ВІЙНИ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»: НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Д. І. Безрук, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К» – це сукупність дій та операцій, які здійснюються співробітниками компанії для досягнення її стратегічних та тактичних цілей. Бізнес-процеси товариства постійно вдосконалюються та оптимізуються з метою підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб клієнтів та забезпечення сталого розвитку компанії.

Удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» – це процес покращення ефективності, якості, швидкості та інноваційності процесів, які виконуються в рамках роботи підприємства. Компанія постійно намагається покращувати свої бізнес-процеси.

Удосконалення бізнес-процесів може бути раціональним під час війни, якщо воно допомагає ТОВ «Епіцентр К»:

– пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як політична, економічна, соціальна та технологічна нестабільність;

- забезпечити або збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, використовуючи свої переваги, ресурси та можливості;

- знизити свої витрати, ризики та втрати, оптимізуючи свої ресурси, процеси та технології;

- задовольнити потреби та очікування своїх клієнтів, партнерів та співробітників, підвищуючи якість своїх товарів та послуг.

Однак, удосконалення бізнес-процесів під час війни також може мати свої недоліки для ТОВ «Епіцентр К», такі як:

- великі витрати на впровадження нових процесів, технологій або організаційних змін;

- опір або незадоволення співробітників, клієнтів або партнерів, які можуть не бути готові або не бажати змінювати свої звичні способи роботи;

- небажані наслідки або проблеми, які можуть виникнути в результаті оптимізації бізнес-процесів, такі як помилки, конфлікти, порушення, втрата даних або якості.

Тому, удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» під час війни може бути раціональним, якщо воно ґрунтується на глибокому аналізі поточної ситуації, цілей, можливостей та ризиків підприємства, а також на врахуванні інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін.

Удосконалення бізнес-процесів повинно бути частиною стратегічного управління підприємством, а не самоцільною дією.

За останні три роки ТОВ «Епіцентр К» оптимізувало свої бізнес-процеси в різних сферах діяльності. Основними з них є:

Інтернет-магазин: компанія запустила новий онлайн-магазин Epicentrk.ua, який пропонує широкий асортимент товарів для дому, ремонту, саду, спорту та інших категорій. Онлайн-магазин має зручний інтерфейс, швидку доставку, безкоштовну консультацію та можливість замовляти товари з будь якого ТЦ «Епіцентр».

Логістика: компанія побудувала новий логістичний центр площею 100 тис. м² у м. Городок (Хмельницька обл.), який обслуговує всі ТЦ «Епіцентр» в Україні. Логістичний центр

використовує сучасні технології складського обліку, автоматизації та роботизації. Компанія також розширила свій автопарк та збільшила кількість партнерів з доставки.

Спортивні мережі: компанія розвиває мережу спортивних магазинів «Спортлайн», які продають спортивний одяг, взуття, аксесуари та обладнання відомих брендів. ТОВ «Епіцентр К» також відкрило перший в Україні спортивний гіпермаркет «Спортлайн Мега», який має площу 10 тис. м² та пропонує більше 50 тис. найменувань товарів.

Агробізнес: компанія інвестує в розвиток аграрного сектору, створивши власні агрохолдинги, які вирощують зернові, олійні, технічні та овочеві культури на площі понад 100 тис. га.

Керамічна плитка: компанія запустила виробництво керамічної плитки під брендом Epicentr Ceramic Corporation, який випускає плитку для підлоги, стін, фасадів та інтер'єру. Компанія використовує італійське обладнання, екологічні матеріали та сучасний дизайн.

Деревообробка: компанія має власний цех з деревообробки ЦСМ «Осмолода», який виготовляє меблі, двері, підлогу, сходи, вікна та інші вироби з дерева. Компанія використовує якісну сировину, сучасні технології та індивідуальний підхід до кожного замовлення.

Хімчистки для одягу: компанія відкрила мережу хімчисток «Епіцентр Чисто», які пропонують послуги по чистці, пранню, ремонту та зберіганню одягу, взуття, аксесуарів та текстилю. Товариство використовує ефективні та безпечні засоби, професійне обладнання та висококваліфікований персонал.

Одним з найефективніших інструментів удосконалення відділів у ТОВ «Епіцентр К» за рахунок впровадження діджиталізації є цифрова платформа, яка є актуальним та перспективним завданням, яке може покращити ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість компанії.

Діджиталізація означає трансформацію, впровадження цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К», можна виділити такі відділи компанії, які можна оптимізувати за рахунок впровадження діджиталізації:

Відділ онлайн-торгівлі. Компанія може розвивати свій власний маркетплейс, де представлено широкий асортимент товарів та послуг, які можна замовити та забрати в будь-якому торговельному центрі Епіцентру безкоштовно. Також компанія може використати мобільний додаток для онлайн-замовлень, який забезпечує зручність, швидкість та безпеку покупок.

Відділ логістики. Компанія може використовувати кіберфізичні системи, які діють на основі спеціальних комп'ютерних алгоритмів та пов'язані з користувачами за допомогою мережі Інтернет. Метою цих систем є створення способів отримання й надання будь-якої інформації, зв'язок з аналогічними пристроями через інтернет, а також поширення програмного забезпечення з використанням мобільних додатків. Такі системи можуть допомогти оптимізувати процеси зберігання, переробки, доставки та реалізації товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Відділ маркетингу. Компанія може використовувати сучасні інструменти для аналізу та прогнозування потреб та очікувань клієнтів, партнерів, постачальників та інших зацікавлених сторін. Також ТОВ «Епіцентр К» може використовувати соціальні мережі, месенджери, блоги та інші канали комунікації для просування свого бренду, товарів та послуг, а також для збору відгуків та побудови лояльності.

Щоб підвищити ефективність та продуктивність бізнес-процесів інтернет-магазину, необхідно вимірювати їх за ключовими показниками. Наприклад, для процесу роботи з покупцями такими КРІ можуть бути:

- кількість задоволених клієнтів, які залишили відгуки на сайті;
- відсоток клієнтів, які зробили повторну покупку;
- середня сума одного замовлення тощо.

Отже, війна не лише створює загрози для національної безпеки та економіки, але й відкриває нові перспективи для роз-

витуку бізнесу. ТОВ «Епіцентр К» – один з лідерів роздрібно торгівлі будівельними матеріалами та товарами для дому, активно впроваджує інноваційні технології та рішення, щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність своїх бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. ТОВ «Епіцентр К». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 24.01.2024).

RESEARCH ON THE DEVELOPMENT STRATEGY OF AN ENTERPRISE: A STUDY IN THE BANKING INDUSTRY

W. Bin, master student

A. Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor – scientific supervisor

Sumy National Agrarian University

Facing the slowdown of China’s economic growth, the intensification of interest rate liberalization and financial disintermediation, and the policy environment of strong supervision, commercial banks have basically realized the transformation of their business structure, with retail business as their core development business; The continuous deepening of the service has led to the digital migration of service channels and carriers, the digitization of customer transaction behaviors, and the intensification of inter-industry and cross-border competition, so that the retail business of commercial banks must accelerate digital transformation. However, the digital transformation of retail business of commercial banks is faced with challenges in many aspects such as strategy, technology, and customers. Most banks are affected by the lack of “leader” strategy, large technology and talent gaps, and customers’ preference for Internet financial wealth management products.

Main purpose of theses is to providing reference directions for the later digital transformation strategies of banking industry

1. Technical Resistance: The rapid development of financial technologies such as the Internet of Things, blockchain, big data,

artificial intelligence, and cloud computing has accelerated the digitalization process. This acceleration has led to the lagging of financial indicators in some banks. The mismatch between strategic planning and financial indicators may cause banks to adopt a passive response in digital transformation, hindering long-term development.

2. Data Integration and Application Issues: Fragmentation of internal data and isolation between internal and external data lead to data silos, impeding the digital transformation process.

3. Lack of Risk Control Capacity: Despite the enhancement of risk prevention through financial technology, banks exhibit insufficient risk control capabilities while executing digital transformation strategies.

4. Insufficient Penetration of Fintech Technology and Talent: Although banks have increased investments in financial technology, challenges remain in the penetration of technology and talent, especially in the areas of data security and integrated utilization.

5. Serious Homogenization of Products and Services*: Strong market response to some new products may result in a proliferation of similar products, causing homogenization in products and services and failing to meet customers' personalized and differentiated needs.

6. Data Security Concerns and Talent Shortage: In digital transformation, data maintenance and management face risks of illegal collection and leakage of information. Additionally, there is a shortage of professional talent, with many financial institutions struggling to recruit the necessary expertise.

In our opinion, banks should improve their management level from the following aspects:

The suggestions for digital transformation in retail banking, as outlined in the study “Digital Transformation Strategy of Retail Business in Commercial Banks”, can be summarized as follows:

1. Leadership Role Transformation and Talent Team Building: Transform leadership roles into strategists and designers among other composite talents, enhance the team's autonomous operational capabilities, and build a composite talent organization.

2. Agile Team Construction and Transformation: Establish cross-departmental agile teams responsible for end-to-end implementation

of digital projects, and optimize decision-making mechanisms to simplify large projects and implement them in phases.

3. Risk Control Strategy: Strengthen compliance risk control, utilize cloud computing and big data technologies to optimize the risk management system, improve risk control efficiency, and reduce costs.

4. Strategy Formulation and Execution: Develop customer-centric business service philosophies and clear strategic objectives, increase investment in financial technology, recruit multi-skilled talent, and collaborate with fintech companies to integrate advanced technology and customer resources.

5. Innovation in Products and Services: Utilize financial technology to enhance the innovative development of new products like virtual credit cards and consumer credit products, and build the bank's own ecosystem and financial scenarios.

Through this study's in-depth exploration of the digital transformation strategies of retail banking business, we anticipate that banks will significantly enhance their competitiveness and efficiency, thus aligning with the overarching objectives of corporate development strategies. To strengthen the management level of banks, the key lies in formulating and implementing management strategies related to digital transformation. This includes transforming leadership roles, building agile teams, reinforcing risk control strategies, and optimizing the formulation and execution of strategies.

In the current financial market environment, the competitiveness of banks is not only reflected in providing financial products and services that meet market quality standards, but also in their ability to adapt to the challenges of the digital age and efficiently utilize resources in this process. Therefore, in pursuing digital transformation, banks need to focus on enhancing their competitiveness and management capabilities. This requires bank managers to continuously adjust and optimize their strategies to adapt to the ever-changing market and industry trends.

References

1. Beverly J. Hirtle, Kevin J. Stiroh. The Return to Retail and the performance of U.S. Banks [J]. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, 2005.

2. Timothy Clark, Astrid Dick, Beverly Hirtle. The Role of Retail Banking in the u.s.Banking Industry: Risk, Return, and Industry Structure [J]. FRBNYE economic Policy Review, 2007:54-55.
3. Josephy Di Vanna. The Future Of Retail Banking: Delivering Value To Global Customer[M]. London : Emerald Group Publishing Limited, 2011:101-105.
4. Abu Bakar, Juhaida, Clemes, MichaelDaniel, Bicknell, Kathryn. A comprehensive hierarchical model of retail banking[J]. International Journal of Bank Marketing, 2017:662-684.
5. Blankson, Charles, Ketron, Seth, Darmoe, Joseph. The role of positioning in the retail banking industry of Sub-Saharan Africa[J]. International Journal of Bank Marketing, 2017:685-713.

FACTORS AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

A. Bondar, Phd student

A. Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor – scientific supervisor

Sumy National Agrarian University

To manage the development of an agricultural enterprise, it is important to identify sources of production growth. Among the crucial factors in the theory of economic growth are resources utilized in the creation of goods or services. These typically include:

- ✓ Labor (availability of workforce, quantity and quality of labor resources, standard of living).
- ✓ Land resources (natural-climatic conditions for agricultural production, bioclimatic potential for plant and animal productivity).
- ✓ Capital (volume and qualitative composition of fixed and working capital; mechanisms such as taxation, credit and financial systems, insurance, pricing, land ownership, production technology, level of government support, breeding and genetic work, labor stimulation, livestock numbers).
- ✓ Entrepreneurial activity (formation of competitive strategies, analysis of production development, evaluation of the effectiveness of decisions made, and their adjustments) [1].

Various factors contribute to the effective management of dynamic production development, both at the national level and for indi-

vidual agricultural enterprises. These factors must be considered to ensure the successful operational activities of the enterprise as a whole.

The instability and risk inherent in agriculture have led enterprises engaged in food production at different stages (from the supply of material and technical resources to the trade of finished food products, including through public catering systems) to consolidate numerous but dispersed functions related to the formation of product offerings by creating appropriate organizational structures. This process is known as “vertical integration”, and the collective of primary and related sectors involved in the production of agricultural raw materials, its storage, transportation, processing, trade, etc., is referred to as the agro-industrial complex.

Agriculture as an industry possesses several distinctive features that significantly influence the outcomes of enterprise activities. These include:

- ✓ The means of production in agriculture involve living organisms—plants and animals—that develop in accordance with biological laws. Thus, the economic laws in agriculture are closely intertwined with the laws of nature.

- ✓ The primary means of production is land, directly linked to the labor process and production of goods. Its qualitative and quantitative characteristics directly impact the results of economic activities.

- ✓ Natural conditions exert a significant influence on the operations of agricultural enterprises, necessitating a substantial amount of information to mitigate risks and uncertainties in the production process.

- ✓ Territorial resources are utilized for agricultural production, requiring extensive transportation of equipment, materials (seeds, fuel, fertilizers), and products (potatoes, beets, grains).

- ✓ “Production for the sake of new production” is a concept in agriculture where the results of labor create new means of production.

- ✓ There is a time lag between the working period and the production period, and the latter can only be achieved with the

appropriate influence of natural factors and direct human involvement (plowing, care, harvest).

✓ Seasonality in production necessitates changes in labor organization and the efficient use of labor resources.

✓ Water resources are a crucial component in agricultural production, and their insufficient availability in certain regions affects the cost of production.

✓ Transportation of means of labor requires significant energy and financial expenditures [2].

All the aforementioned points allow considering this industry as a priority in terms of investments and state support. On the other hand, seasonality defines the nature of the production cycle, and the demand for domestic agricultural products in the global market, besides experiencing positive export growth, leads to dependence on world prices for grains and oilseeds, the levels of which significantly fluctuate throughout the year. This necessitates the development of an effective transportation and storage policy for those aiming to achieve high results.

Ukraine's transition to market relations requires the agro-industrial complex to develop new approaches to agricultural policy strategies aimed at ensuring the country's food security, prioritizing agricultural development, and fundamentally restructuring economic, social, and legal relations in the agricultural sector, fostering entrepreneurship and competition. One of the primary reserves for increasing the efficiency of agricultural production is the rational use of the main means of production – land.

The current state of agriculture poses a sharp contradiction to the strategic goals of national state-building and demands the urgent adoption of a comprehensive, long-term program to overcome the crisis in agriculture and promote rural development. At the same time, the key strategic directions for the development of agriculture in Ukraine should include: improving the regulatory and legislative framework to ensure the stable development of agriculture; producing organic, safe, and environmentally friendly agricultural products; establishing market prices for products that ensure profitability for the majority of producers; implementing achievements

in science and technology and fostering innovation; attracting young people to agriculture; ensuring fair wages in agriculture, and more.

Thus, the analysis of the activities of agricultural enterprises and their financial support has revealed that effective development is crucial for the overall progress of agriculture today. In the current conditions, enterprises must employ rational approaches to their financial provision for profitable operations. The production of high-quality and productive agricultural machinery is not only a key objective for the functioning of these enterprises but also a necessary condition for the development and prosperity of the entire agricultural sector.

References

1. Vlasenko T. Dynamics and structure of the agricultural machinery market in Ukraine: trends and prospects. Znanstvena misel journal. 2019. № 34. P. 16–22.
2. Voloshaniuk N. V., Syomka A. K. Agrarian sector of Ukraine: trends, subjects, prospects of reform. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy. 2017. Issue 13. Part 1. P. 45–49.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ФАКТОРАМИ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

*О. В. Бондар-Підгурська, д-р екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

*«І на оновленій землі
Врага не буде,
супостата,
А буде син і буде мати,
І будуть Люди на землі»
Т. Г. Шевченко*

Перехід економіки на новий етап розвитку має здійснюватися на науково-обґрунтованій концептуальній основі, яка закладе підвалини для ефективного управління інноваційними фактора-

ми сталого соціально орієнтованого розвитку національного господарства в повоєнний період. Тому, розкриємо архітектуру Концепції підтримки та розвитку інноваційної діяльності в контексті стійкого задоволення життєво важливих інтересів (ЖВІ) більшості населення країни: основне протиріччя, місія, цілі, завдання, механізми, інструменти, заходи, головний очікуваний результат.

Головна проблема (протиріччя), на розв'язання якої повинна бути спрямована Концепція – необхідність подолання розриву між гідним і дійсним рівнем задоволення ЖВІ більшості населення України в межах культурно-етичних норм суспільства; а також наявним інноваційними факторами країни та неефективним їх управлінням у контексті сталого соціально орієнтованого розвитку економіки.

Місія Концепції – забезпечення стабільного розвитку національної економіки за рахунок інноваційного відтворення вітчизняного виробництва, що створює додану вартість і стає основою стійкого задоволення ЖВІ більшості населення України, гарантом соціальної стабільності та національної безпеки.

Цілі Концепції – відродження, модернізація та розвиток національної економіки на основі інновацій; утримання позицій на національному та міжнародних ринках; інтеграція у світовий економічний простір як повноправного партнера на взаємовигідних умовах; формування національного ринку ОІВ, підвищення рівня і якості життя більшості населення України. Вищевикладене тісно корелюється із Цілями сталого розвитку тисячоліття, зокрема економічними (№ 8 – Гідна праця та економічне зростання. № 9 – Промисловість, інновації та інфраструктура), соціальними (№ 1 – Подолання бідності. № 10 – Скорочення нерівності), екологічними (№ 6 – Чиста вода та належні санітарні умови. № 7 – Доступна та чиста енергія. № 13 – Пом'якшення наслідків зміни клімату. № 15 – Захист та відновлення екосистем суші. № 12 – Відповідальне споживання та виробництво). Завдання Концепції – інноваційний розвиток економіки (модернізація національного виробництва на основі нанотехнологій, становлення ринку ОІВ, ефективний трансфер технологій);

сталий розвиток, енергомісткість ВВП; соціально орієнтований розвиток економіки, гідний рівень задоволення ЖВІ більшості населення країни.

Механізми реалізації Концепції – формування середнього класу, механізм державного регулювання кризових ситуацій, механізм трансформації економіки на інноваційних та соціально орієнтованих засадах, механізм акумулювання коштів на технологічний розвиток, механізми балансування змін у часі і просторі, механізми упередження криз на макро- та мікрорівнях.

Інструменти реалізації Концепції – програми розвитку національної промисловості в контексті її соціалізації; економічні кластери для розв’язання проблем у період кризи (воєнного періоду); стратегія СІСОРЕ; реінжиніринг бізнес-процесів.

Напрями і заходи реалізації Концепції:

1) економічні: науково-методичний підхід оцінки процесів модернізації промисловості; структурно-функціональний підхід до управління комерціалізацією ОІВ; оптимізація структури форм власності у національній економіці, реінжиніринг оцінки ефективності інвестицій, застосування реактивних інновацій як засобу диверсифікації підприємств і стратегічних нововведень як заходу довгострокової переваги; гідна зарплата науковцям, винахідникам, освітянам відповідаюча рівню країн ЄС, реінжиніринг як метод розвитку економіки; формування системи антикризового управління національною промисловістю;

2) соціальні: освіта впродовж життя; соціальна відповідальність бізнесу, заходи профілактики соціального паразитизму, формування морально-етичної національної еліти (ефективного істеблшменту) із числа новаторів і винахідників;

3) екологічні: ресурсозбереження, ресурсозаощадження, енергомодернізація та інші).

Ефективність та ефекти від реалізації Концепції:

1) економічні: створення доданої вартості на основі новітніх технологій та екологічно чистого виробництва, відродження національного виробництва на інноваційній основі, підвищення ефективності функціонування НІС, прискорення переходу до наступного технологічного укладу, розвиток СОРЕ; економічна та національна безпеки;

2) соціальні: формування середнього класу, оптимальна стратифікація населення; задоволення ЖВІ більшості (> 61,8 %) населення країни, соціальна стабільність, соціальна держава;

3) екологічні: забезпечення чистого довкілля та збереження ресурсів для щасливого існування нинішніх і майбутніх поколінь.

Головний очікуваний результат реалізації Концепції – нова економіка (сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку, де головним управляємим параметром є модифікований індекс людського розвитку), соціальна держава, ноосферна щаслива людина нинішнього і майбутніх поколінь. Досягнення високого рівня задоволення ЖВІ населення як основи СОРЕ та соціальної стабільності за рахунок технологічного оновлення національного господарства та створення гідних умов для фізичного, морального і психічного здоров'я громадян, здатних до прийняттого ступеня ризику при створенні та відтворенні додаткової вартості продукції та послуг на основі нових знань [1–2].

Отже, авторська Концепція підтримки та розвитку інноваційної діяльності в контексті стійкого задоволення ЖВІ більшості населення, яка являє собою модернізаційний конструкт (цілі, завдання, інструменти, механізми, заходи та напрями) прориву національної економіки на новий етап розвитку – економіки для людини та більш високий рівень її конкурентоспроможності; передбачає використання нововведень як інструменту формування та розвитку СОРЕ, ґрунтується на міждисциплінарному, системному, селективному і комплексному підходах; неомарксистській, неокейнсіанській, теоріях конфліктності та поведінкової економіки, є їх логічним продовженням, органічно вписується в парадигму сталого розвитку та ноосфери В. І. Вернадського, сприяє задоволенню інтересів людини, суспільства, держави, а також забезпеченню соціальної стабільності в країні, і враховує всі можливості цивілізаційного розвитку [1; 3–4].

Реалізації Концепції підтримки та розвитку інноваційної діяльності в контексті стійкого задоволення ЖВІ більшості населення, що ґрунтується на соціально орієнтованій моделі еконо-

міки і ноосферного суспільства як нової парадигми життєдіяльності людини на планеті Земля забезпечить Україні прорив на новий етап розвитку економіки для людини та більш високий рівень її конкурентоспроможності.

Під час реалізації концепції підтримки та розвитку інноваційної діяльності національної економіки в контексті стійкого задоволення ЖВІ більшості населення України варто наголосити, що система економічних взаємовідносин суб'єктів і їх поведінка обумовлені цілями суспільства, які знаходяться в межах від максимізації задоволення індивідуальних потреб до досягнення найбільшого задоволення потреб усього населення

Отже, розроблена та реалізована авторська Концепція підтримки та розвитку інноваційної діяльності в контексті стійкого задоволення ЖВІ більшості населення в період післявоєнної розбудови економіки України дозволить майбутнім поколінням стати щасливіше за нинішні.

Список інформаційних джерел

1. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 531 с.
2. Бондар-Підгурська О. В. Матеріалізація науково-методологічного підходу до прогнозування та оцінки ефективності системи управління інноваційними факторами сталого розвитку соціально орієнтованої економіки на основі модернізованого індексу людського розвитку (модифікованого індексу людського розвитку). *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 43–48.
3. Бондар-Підгурська О. В. Теоретико-методологічні основи формування та реалізації нової економіки: сталий інноваційний соціально орієнтований розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. № 12. С. 30–36.
4. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О., Хоменко І. І. Нанотехнології як основа реалізації парадигми розвитку національної економіки. *Економіка і регіон. Науковий вісник ПолтНТУ*. 2017. № 3 (64). С. 22–30.

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ПРОГНОЗИ

В. А. Булава, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

О. М. Сукач, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова

Основною метою соціального захисту та соціального забезпечення громадян є створення умов для забезпечення базових потреб соціально незахищених верств населення та першочерговий захист окремих категорій громадян до яких ми відносимо дітей-сиріт, інвалідів, військовослужбовців, постраждалих внаслідок техногенних або природних катастроф, вимушених переселенців та ін. Згідно статті 46 Конституції України, громадяни мають право на забезпечення їх у разі повної, частково або тимчасово втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та інших випадках, передбачених законом [1].

Ефективність та дієвість системи соціального захисту громадян залежить від якості фінансового забезпечення. Фінансове забезпечення соціального захисту громадян має багатоканальну структуру, яка складається з коштів державного та місцевих бюджетів, державних та недержавних соціальних фондів, суб'єктів господарювання різних форм власності та благодійних фондів і здійснюється шляхом перерозподілу частини вартості валового внутрішнього продукту на основі соціальної солідарності, що передбачає взаємну допомогу всіх учасників системи соціального захисту.

За січень-грудень 2023 року з бюджету країни профінансовано на 527,8 млрд грн видатків на соціальне забезпечення (виплату пенсій, допомоги, стипендій) або 17,4 % від загального обсягу видатків [2]. Загалом соціальні видатки державного бюджету у 2024 році заплановано у розмірі 470 млрд грн. Це на 25 млрд грн більше, ніж минулого року. На субсидії – 50 млрд грн. Це на 12 млрд грн більше, ніж в 2023-му. Прогнозується збільшення програми підтримки малозабезпечених

родин. Майже удвічі збільшено видатки на соціальний захист осіб з інвалідністю [3].

Також, у Державному бюджеті України 2024 року закладено понад 4,5 млрд грн на забезпечення громадян допоміжними заходами реабілітації. Це майже вдвічі більше, ніж торік (2,7 млрд грн). Також передбачено зростання прожиткового мінімуму, і як наслідок, пенсій, мінімальної зарплати та інших виплат. Для тих, хто опинився у складних життєвих обставинах, передбачили допомоги на загальну суму до 88,7 мільярдів гривень. Ще понад 20 мільярдів гривень скерують на підтримку малозабезпечених сімей [3].

Варто зазначити, що в умовах війни в країні відбулися певні новації щодо соціального захисту та забезпечення громадян. Так, з січня 2023 року за виплату лікарняних та інших компенсацій за соціальним страхуванням відповідає Пенсійний фонд України. Фонд соціального страхування України припинив свою діяльність. Таким кроком уряд прагне підвищити ефективність системи соціального страхування і забезпечити своєчасність важливих виплат. Оскільки сплачений за військовослужбовців ЄСВ не розподіляється до ФССУ й відповідно доходи фонду не зростали, до кінця 2022 року заборгованість за лікарняними та декретними виплатами перевищила 2,3 млрд грн. Її повністю погасили наприкінці 2023 року через тимчасові зміни у розподілі надходжень від ЄСВ [4].

Разом з тим, значно переформатовано надання соціального захисту для вразливих категорій населення, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Варто зазначити, що сьогодні, й надалі, продовжуються одноразові грошові виплати окремим категоріям працівників, які стали жертвами війни після 24.02.2023 року, зокрема працівникам об'єктів критичної інфраструктури, державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування.

У розрізі соціальної допомоги батькам – збільшено розмір допомоги на догляд за дитиною «муніципальна няня» з прожиткового мінімуму для дітей до 6 років до однієї мінімальної заробітної плати.

Проте, не зважаючи на позитивні зрушення, вагомим доопрацювань потребує політика уряду у захисті вразливих категорій населення.

Левову частку соціальних видатків фінансують країни-партнери, а припинення потоку коштів від них може призвести до колапсу та заморожуванні виплат.

Відтак державі необхідно розробляти власну стратегію забезпечення соціальної сфери, що не залежить від країн-донорів.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р., № 254к/96-ВР. (у ред. від 01.01.2020 р.). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>.
2. Мінфін: Видатки загального фонду держбюджету у грудні 2023 року становили 401,4 млрд грн URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-vydatky-zahalnoho-fondu-derzhbiudzhetu-u-hrudni-2023-roku-standovuly-4014-mlrd-hrn>.
3. Соціальні видатки державного бюджету у 2024 році складуть 470 млрд грн, – Прем'єр-міністр. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/sotsialni-vydatky-derzhavnoho-biudzhetu-u-2024-rotsi-skladut-470-mlrd-hrn-premier-ministr#:~:text=>.
4. Соціальні видатки: що і чому фінансує держава. URL: <https://voxukraine.org/sotsialni-vydatky-shho-i-chomu-finansuye-derzhava-u-i-pivrichchi-2023-roku>.

ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

К. С. Бурик, аспірант

А. М. Бричко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник Сумський національний аграрний університет

У лютому 2022 року, коли Росія розпочала вторгнення в Україну, події, що розгорталися, суттєво вплинули на українське суспільство та націю, і це впливає на бізнес у країні. Велика кількість підприємств та компаній в Україні були змушені переїхати або припинити свою діяльність частково чи повністю. Заводи, магазини та будівлі стали об'єктом руйнування. Сотні тисяч робочих стали частинами армій, а мільйони людей були змушені покинути країну.

Незалежно від місцезнаходження компаній в Україні, керівники підприємств стикаються з викликами нестабільності та військового конфлікту. Однак важливо відзначити, що в області антикризового менеджменту майже немає вивчених аспектів управління кризовою ситуацією для компаній, які опинилися в зоні активних бойових дій.

Функціонування аграрного підприємства в умовах війни вимагає системного аналізу та стратегічного управління, оскільки ці умови створюють серйозні виклики, які можуть значно вплинути на його діяльність.

З початком військового конфлікту аграрні підприємства стикаються з рядом серйозних викликів, що мають потенційно великий вплив на їхню діяльність та ефективність. Особливий вплив повномасштабного вторгнення відчували на собі аграрії Сумської області, особливо ті, чия діяльність та функціонування відбувається неподалік від кордонів з російською федерацією.

Серед викликів, з якими стикаються аграрні підприємства сьогодні, можна виділити наступні:

Загроза пошкодження інфраструктури та втрата майна. Ведення військових операцій на території українських земель призводить до нанесення шкоди аграрним підприємствам у вигляді руйнування споруд, обладнання, а також знищення земельних ділянок. Як результат, значна кількість втрат та перерв у виробництві.

Обмеження доступу до ресурсів. Військові дії призводять до руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, що призводить до обмеження доступу до необхідних ресурсів, таких як земля для вирощування сільськогосподарських культур, вода, добриво, паливо. Як наслідок, маємо негативний вплив на ефективність та продуктивність виробництва.

Логістичні обмеження [1]. Військовий конфлікт може призвести до перерв у поставках необхідних матеріалів та обладнання для виробництва. Це може відбитися на якості та обсягах продукції, а також призвести до збільшення витрат на її забезпечення.

Економічна нестабільність та зміни на ринку. Військові дії породжують коливання валюти, брак коштів, що спричиняє економічну нестабільність та зміни на ринку. Військовий конфлікт може призвести до зростання вартості кредитів та зменшення доступності фінансування для аграрних підприємств. Це може ускладнити фінансове забезпечення виробництва та розвитку підприємств в умовах конфлікту. В цілому, зменшення попиту на продукцію, зміни цін на сільськогосподарську продукцію та виробничі ресурси є наслідками даного виклику.

Недостатня кількість робочої сили [1]. Мобілізація робочого персоналу та міграція населення спричинили брак кваліфікованої робочої сили на підприємствах в цілому, що, станом на сьогодні, ускладнює процес виробництва та обслуговування сільськогосподарських потреб.

Отож, аграрні підприємства сьогодні мають неабияку кількість викликів, тому задля збереження свого функціонування вони повинні адаптуватися до умов війни.

Адаптація має базуватися на наступних аспектах.

Стратегічне управління ризиками. Аналіз потенційних загроз та ризиків, що впливають із конфліктної ситуації, є першочерговим завданням. Важливо розробити стратегії мінімізації ризиків та побудувати план дій для кожного можливого сценарію.

Управління ресурсами. Забезпечення стабільності постачання сировини, обладнання та інших ресурсів є важливим завданням. Розробка альтернативних джерел постачання, диверсифікація постачальників та використання стратегій запасів можуть забезпечити необхідну стійкість.

Адаптація виробничих процесів. Необхідно адаптувати виробничі процеси до умов обмежених ресурсів та зберегти продуктивність. Це може включати раціоналізацію виробничих процесів, збільшення ефективності використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій.

Захист майна та інфраструктури. Розробка та впровадження заходів безпеки для захисту майна та інфраструктури підприємства є критично важливим. Це може включати будівництво оборонних споруд, організацію патрулювання та використання технологій моніторингу.

Управління персоналом. Підтримка персоналу та збереження робочої сили є ключовими завданнями в умовах війни. Важливо створити плани евакуації та забезпечити безпеку працівників та їх сімей.

Легалізація та охорона прав власності. Забезпечення легального захисту майна та прав власності в умовах правової нестабільності є важливим завданням. Важливо вести документацію та встановлювати контакт з відповідними юридичними органами для захисту прав підприємства.

Розуміння та ефективна реалізація цих аспектів може значно полегшити функціонування аграрного підприємства в умовах війни, забезпечуючи його стійкість та життєздатність у непередбачуваних умовах конфлікту.

Список використаних джерел

1. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. (2022). Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. X Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, (27), [58-64].

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ

В. А. Власенко, канд. екон. наук, доцент;

В. М. Храбан, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Функціонування підприємств сфери бізнесу у сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, поступового використання їх ресурсного потенціалу при постійних коливаннях ринкової кон'юнктури та зростанні потреб найманих працівників призводить до необхідності формування дієвої системи методів управління. Серед усієї сукупності застосовуваних методів менеджменту вагома роль відводиться економічним методам управління підприємством, що виступають в якості матеріальних стимулів для співробітників підвищувати рівень продуктивності праці та сприяти зростанню ринкової вартості кожного господарюючого суб'єкту.

Метою дослідження є обґрунтування характерних особливостей реалізації ефективної системи економічних методів управління підприємством в умовах ринкових перетворень.

На думку В. П. Битова, Л. М. Горбач та В. О. Котлярова, в умовах сьогодення без вмiлого застосування економічних методів управління неможливо досягти бажаних результатів у діяльності певного підприємства, адже економічні методи управління охоплюють комплекс питань, пов'язаних із стратегічним та поточним плануванням, формуванням цін, матеріальним стимулюванням працюючих, оподаткуванням тощо, без чого марно сподіватися на ефективні результати виробничої діяльності підприємства [1, с. 57].

Під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток кожного підприємства. Це система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування та кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна, система виплат, надбавок і пільг).

Економічні методи менеджменту являють собою сукупність економічних важелів (способів, прийомів), за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги індивідів, їх груп і трудового колективу в цілому. Економічні методи управління мають наступні прояви: калькуляції, плани, ціни, бюджети, матеріальні стимули тощо [4].

В основі економічних методів управління перебувають об'єктивні економічні закони, специфічні закони ринкової економіки, а також принципи винагороди за працю, що мають певні особливості в кожній фірмі. Сутність економічних методів полягає в тому, щоб, використовуючи економічні стимули, активізувати діяльність кожного працівника у потрібному напрямі і, в той же час, сприяти нарощуванню економічного потенціалу підприємства в цілому [5, с. 109–110].

Дослідники О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович та Я. Ф. Копусяк відзначають, що економічні методи управління ґрунтуються на правильному використанні економічних законів, і кожен

конкретний економічний метод включає як окремі прийоми впливу, так і їх сукупності. За способами впливу економічні методи управління відомі як «методи пряника» [2, с. 114].

Інші науковці стверджують, що економічні методи управління підприємством включають до свого складу: планування, аналіз господарської діяльності, госпрозрахунок, економічні важелі (ціни, податки і пільги, кредити, санкції), матеріальне стимулювання, систему самофінансування та кредитування тощо [3, с. 9]. Ці методи доцільно розподілити на дві групи:

1) прямі методи (передбачають задоволення загальнонародних інтересів);

2) непрямі (опосередковані) методи (спрямовані на задоволення потреб окремого підприємства) [3, с. 118].

До системи економічних методів управління підприємством у більшості випадків відносять: планування, ціни та ціноутворення, комерційний розрахунок, мотивацію (системи та форми оплати праці, економічне стимулювання та матеріальну відповідальність), кредитування, податкову політику, амортизацію основних засобів, інвестиції тощо.

Специфічними складовими системи економічних методів управління підприємством виступають елементи соціального забезпечення співробітників (наприклад, оплата їх харчування, компенсація вартості проїзду, надання путівок на відпочинок, організація різних видів страхування тощо). Це свідчить про існування прямого зв'язку між економічними та соціально-психологічними методами управління підприємством.

Автори дослідження вважають за доцільне узагальнити характерні особливості реалізації ефективної системи економічних методів управління підприємством, а саме:

1. Практичне застосування комплексу економічних стимулів, виходячи зі змісту цінової, податкової, кредитної, амортизаційної та емісійної політики підприємства.

2. Поєднання різних комбінацій економічних методів управління відповідно до ресурсних можливостей підприємства.

3. Впровадження елементів внутрішньо корпоративного стратегічного та поточного планування і прогнозування.

4. Затвердження норм і нормативів витрат сировини та матеріалів в межах механізму управління витратами підприємств.

5. Застосування прогресивних форм матеріального стимулювання праці (бонусів, дисконтних карт, грейдів тощо).

Таким чином, розробка цілісної системи економічних методів управління сприятиме формуванню потенціалу розвитку підприємства та реалізації його латентних конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Битов В. П., Горбач Л. М., Котляров В. О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. 2021. *Економічний форум*. № 1 (2). С. 55–61. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/204/191 (дата звернення: 21.10.2023). <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-7>.
2. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1 (05). С. 113–117.
3. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2013. 248 с.
4. Мартиненко В. П., Легеца Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання*. 2018. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf (дата звернення: 23.04.2023).
5. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2 (33). С. 105–122. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/120447> (дата звернення: 16.03.2023).

IMPROVING THE LEVEL OF ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

G. Hao, master student

A. Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor – scientific supervisor

Sumy National Agrarian University

In the fast-paced and competitive landscape of today's business world, the significance of strategic management for enterprises

cannot be overstated. Strategic management serves as the compass that guides an organization's journey, providing a roadmap for success, adaptability, and sustainability. This essay explores the imperative of enhancing the level of strategic management within enterprises, drawing insights from relevant literature and practical examples.

There are the following measures to improve the level of enterprise strategic management:

1. **The Essence of Strategic Management:** Strategic management is not a static process but a dynamic and iterative approach that involves the formulation, implementation, and continuous evaluation of an organization's strategies. As aptly noted by David, Fred R., and Forest R. David in their seminal work "Strategic Management: Concepts and Cases", strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives [1].

2. **Visionary Leadership as a Cornerstone:** At the heart of effective strategic management lies visionary leadership. Visionary leaders play a pivotal role in shaping an organization's long-term goals, fostering a culture of innovation, and aligning resources with strategic objectives [2]. A study by Collins and Porras in "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies" emphasizes the enduring success achieved by companies with visionary leaders who create a compelling vision and inspire organizational commitment [3].

3. **Clear Mission and Goals:** A well-defined mission statement and clear, achievable goals provide the foundation for effective strategic management. In their work "From Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", Collins identifies the importance of setting BHAGs (Big, Hairy, Audacious Goals) that stimulate progress and guide strategic decision-making [4]. An organization's ability to articulate a compelling mission and set ambitious yet attainable goals directly influence its strategic success.

4. **Adaptability and Innovation:** The business environment is characterized by constant change, requiring enterprises to embrace adaptability and innovation as core tenets of strategic management. The concept of dynamic capabilities, as proposed by Teece, Pisano,

and Shuen in “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, emphasizes the need for organizations to continually adapt their capabilities to navigate shifting market conditions [5]. Successful enterprises, such as Apple Inc., exemplify the strategic advantage gained through a relentless pursuit of innovation and adaptability [6].

5. Data-Driven Decision-Making: In the era of big data, enterprises must leverage information intelligently to make informed decisions. The book “Competing on Analytics: The New Science of Winning” by Davenport and Harris underscores the transformative impact of data analytics on strategic decision-making, enabling organizations to gain competitive advantages and optimize performance [7].

6. Global Perspective: Globalization has transformed the business landscape, necessitating a strategic approach that considers the global context. The work of Ghemawat in “World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It” emphasizes the importance of adopting a nuanced and strategic perspective on globalization. Companies like Alibaba Group, with its expansion beyond domestic borders, showcase the strategic value of thinking globally to tap into diverse markets.

Thus, in conclusion, improving the level of enterprise strategic management is not merely a business strategy but a prerequisite for sustainable success. Visionary leadership, clear mission and goals, adaptability, innovation, data-driven decision-making, and a global perspective are pivotal elements that collectively elevate the strategic management prowess of an enterprise. As organizations navigate an ever-evolving business environment, embracing and advancing these strategic principles becomes imperative for achieving and sustaining long-term success.

References

1. David F. R. & David F. R. (2017). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson.
2. Collins J. C. & Porras J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies.

3. Collins J. C. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.
4. Teece D. J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
5. Davenport T. H., & Harris J. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning.
6. Ghemawat, P. (2011). World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It.
7. Reference for Alibaba Group's global expansion strategy: Hong L., Zhang M. & Fan X. (2019). Alibaba's globalization strategy. Journal of Business Models, 7(3), 31-43.

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

*Ю. О. Гаркуша, канд. екон. наук, доцент
Одеський національний економічний університет*

На сьогодні монетарна політика НБУ реалізується в період повномасштабного вторгнення. Центральний банк країни вимушений постійно адаптувати операційний дизайн, зважаючи на фактор ризику. В таких умовах сповільнюється або відмінюються взагалі дія економічних законів, що ускладнює прогнозування, обрання оптимального економічного лагу, горизонту тощо.

З самого початку війни регулятор активно спрямовував свої зусилля з метою зменшення негативного впливу на грошовий ринок та платіжні системи та сконцентрувався на таких напрямках роботи як:

- безперебійне функціонування платіжних систем;
- особливості діяльності банків під час дії військового стану;
- тимчасова зміна каркасу монетарної політики;
- участь у процесі отримання міжнародної допомоги від МВФ та країн-партнерів;
- валютна політика та міжнародні резерви;
- підтримка громадян за межами країни [1].

Також НБУ 24 лютого 2022 р. був прийнятий важливий документ, а саме «Основні засади грошово-кредитної політики на

період дії воєнного стану». В умовах невизначеності та нестабільності дієвість непрямих інструментів монетарної політики знижується, проведення таргетування інфляції неефективне, адже методика даного режиму передбачає вільне регулювання курсу, застосування як основного монетарного інструменту облікову ставку, розвинений фінансовий ринок тощо. Також уповільнюється передача монетарних імпульсів по каналах трансмісійного механізму монетарної політики під впливом використання регулятором адміністративних методів впливу на грошовий ринок [2].

У квітні 2023 р. Національний регулятор оновив операційний дизайн монетарної політики з метою посилення ринкових стимулів для поживлення акумуляції заощаджень на депозитних рахунках банків. Цьому сприяло стабілізація економічної ситуації, стану грошового ринку, адаптація до нових умов банківської системи. Удосконалення операційного дизайну монетарної політики дало можливість стримувати інфляційні процеси та забезпечило захист строкових вкладів.

У операційному дизайні відбулися наступні зміни:

- ✓ Зниження ставки за депозитними сертифікатами овернайт.
- ✓ Запровадження нового інструменту – лімітовані тримісячні депозитні сертифікати.

Національний регулятор створив певні обмеження щодо отримання можливості розміщення коштів у такий вид фінансового активу. Зокрема, можливість банків вкладати кошти залежатиме від обсягів залучених депозитів фізичних осіб у національній валюті з початковим строком розміщення від 3-х місяців. Також НБУ враховує темпи росту таких депозитних портфелів [3].

Монетарна політика є важливою складовою загальної стратегії розвитку держави. Відповідальна, ключова роль у реалізації її механізму покладена на центральні банки, які маючи у своєму розпорядженні набір монетарних інструментів впливають на кількісні і якісні параметри грошової маси, стан кредитування, валютні відносини. Достатній рівень незалежності національних регуляторів дозволяє вчасно коригувати стан грошового ринку, що є важливим фактором економічної стабільності.

Список використаних джерел

1. Петрик О. Політика Національного банку України під час війни. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2022. Т. 4 (42). С. 15–23. URL: [file:///C:/Users/E-mashines/Downloads/474_15-23%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/E-mashines/Downloads/474_15-23%20(1).pdf).
2. Основні засади грошово-кредитної політики в умовах воєнного стану. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk>.
3. Національний банк з 7 квітня впроваджує анонсовані зміни до операційного дизайну монетарної політики для посилення макрофінансової стійкості. URL: <http://surl.li/gxtjz>.

СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ БЕЗРЕЦЕПТУРНОГО ЛІКАРСЬКОГО ЗАСОБУ ЦЕЛІСТА-ДУО

Д. А. Гризо, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
О. В. Шуванова, канд. фарм. наук, старший викладач –
науковий керівник
Національний фармацевтичний університет*

Результати проведеного автором дослідження вподобань споживачів лікарських засобів (ЛЗ) [1] показали, що основним каналом комунікації на який орієнтуються споживачі є рекомендації лікарів (91 %) та фармацевтів (49 %).

Для конкретизації управлінських рекомендації було обрано безрецептурний ЛЗ компанії Дарниця – Целіста Дуо який є генеріком препарату Декатилен.

На підставі результатів проведеного кабінетного та польового дослідження, було встановлено, що споживачі мають низьку поінформованість про наявність у продажу та властивості ЛЗ. Також визначено, що найбільший вплив на привабливість ЛЗ для споживачів мають рекомендації лікарів та фармацевтів. Тому в основу розробленої Стратегії просування ЛЗ було покладено акцент на роботу з медичними фахівцями через систему фармацевтичних представників (ФП). Ефективність такого підходу підтверджується світовою практикою [2]. Проведений за даними [3] аналіз структури витрат на просування лікарських

засобів, що склався у світовій практиці показав, що 60 % витрат традиційно припадають на візити ФП. Цій показник можливо розглядати як «належну світову практику», що підтверджує ефективність запропонованого підходу.

Стратегія включає низку короткочасних цілей, конкретизовані тактичні заходи для їх досягнення та основні види маркетингової діяльності.

Наприклад, для досягнення цілі Стратегії «Підвищення привабливості безрецептурного ЛЗ для споживачів» визначено тактичний захід «Робота над привабливістю пакування ЛЗ» який включає наступні маркетингові дії: експерименти із зручністю та варіаціями дизайну упаковки для різних сегментів аудиторії; редизайн пакування; розміщення візуальної інформації про призначення та ефективність ЛЗ на пакуванні; періодичне проведення досліджень уподобань споживачів ЛЗ; розробка та вивчення привабливості нових форм пакування ЛЗ; акцент на еко-стиль, максимально підкреслити екологічність продукту; на упаковці використовувати символіку та асоціативні слова: біо, еко, vita тощо.

У роботі наведено практичні рекомендації щодо роботи фармацевтичного представника з лікарями-терапевтами та розрахунок покриття цільової аудиторії на прикладі м. Харків.

Діяльність ФП ґрунтується на диференційованому підході до активної комунікації з різними категоріями лікарів які ранжуються за допомогою різновиду двофакторного матричного аналізу заснованого на інтеграції так званих ABC та XYZ-методів аналізу.

Відповідно до нього вибір лікарів для активної комунікації здійснюється на підставі віднесення лікарів до тієї чи іншої групи щодо їх реакції на нововведення та групування їх за частотою та черговістю призначення препаратів конкретної фірми, прихильністю до препаратів-аналогів. Визначено групи лікарів які перспективні з точки зору комунікації, надані рекомендації щодо методів подання та змісту інформації, вказана частота їх відвідування. Визначені групи лікарів з якими працювати неефективно.

Наведений у Стратегії зміст діяльності ФП ґрунтується на новій парадигмі клінічної медицини, в основі якої лежить використання сучасних інформаційних технологій та оптимізація фармакотерапії на базі принципів доказової медицини. При проведенні прямого інформування лікарів безпосередньо в кабінеті на робочому місці їх забезпечують зразками лікарських препаратів, інформаційними листами та листівками про ці препарати. Для групи лікарів у поліклініках та стаціонарах періодично проводять презентації лікарських засобів.

Досвідчений лікар або фармацевт звертатиме мало уваги на рекламну інформацію від ФП, або по телебаченню, в інтернеті або на яскраву упаковку – він радить найефективніші ліки в потрібному ціновому діапазоні. Для надання інформації у стислій формі та з'ясування конкурентних переваг та загроз проведено SWOT-аналіз безрецептурного ЛЗ Целіста – Дуо. Результати, отримані в ході SWOT-аналізу, служать основними елементами при розробці стратегічних цілей та завдань програми маркетингу.

Оскільки препарат є безрецептурним, а також з урахуванням того, що в короткостроковій перспективі Компанія сфокусується на просуванні препарату, як цільова аудиторія були обрані лікарі-терапевти, фармацевти (співробітник аптеки), дистриб'ютори та споживачі безрецептурних ЛЗ для яких було визначено основні потреби відповідно до яких обрано заходи стратегії просування.

Проведено розрахунок покриття основної цільової аудиторії (лікарів-терапевтів) проведено з припущення, що на день планується 8 візитів ФП, відповідно, кількість візитів на рік – 2016. Передбачуваний відсоток охопту лікарів-терапевтів – 50 %.

Кількість лікарів-терапевтів оцінена за даними на початок 2022 року [4], виходячи з чисельності населення м. Харків (2,658 млн осіб) та кількості лікарів-терапевтів на 10 000 населення (6,62 осіб) та складає 1 760 осіб.

Оскільки препарат є у вільному продажу, основну промоцію вирішено сфокусувати на поліклінічних фахівцях. Серед лікарів-терапевтів умовно виділено групу лікарів з високим потенціалом

лом, відповідно до проведеного раніше аналізу (приблизно 30 % від загальної кількості лікарів-терапевтів) – 528 осіб. Частоту візитів до лікарів з високим потенціалом визначимо як 1 раз на місяць, відповідно 12 разів на рік.

Таким чином розроблена Стратегія просування безрецептурного ЛЗ Целіста-Дуо, що містить набір взаємопов'язаних заходів спрямованих на інтенсифікацію продажів обраного ЛЗ.

Список використаних джерел

1. Гризо Д. А. Дослідження факторів, що визначають привабливість лікарських засобів для споживача. Фундаментальні та прикладні дослідження у галузі фармацевтичної технології : зб. наук. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю з Дня народження Д. П. Сала (Харків, 24 лист. 2023). Харків, 2023. С. 267–270.
2. Kohli E., Buller A. Factors influencing consumer purchasing patterns of generic versus brand name over-the-counter drugs. *South Med J.* 2013 Feb;106(2):155-60. doi: 10.1097/SMJ.0b013e3182804c58. PMID: 23380752.
3. CegeDim Health Data. Оф. сайт. URL: <https://www.cegedim-health-data.com/> (дата звернення: 07.10.2023).
4. Сабецька Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство.* 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-26> (дата звернення: 07.10.2023).

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INTERNATIONAL OIL COMPANY

H. Guannan, master student

*A. Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor –
Scientific supervisor*

Sumy National Agrarian University

The international oil industry is a complex and dynamic sector that faces a multitude of challenges, including price volatility, geopolitical tensions, environmental concerns, and technological disruptions. In the face of these crises, international oil companies (IOCs) must employ effective anti-crisis management strategies to ensure their resilience and long-term success. This essay explores the

concept of anti-crisis management for IOCs, highlighting key strategies and best practices that enable these companies to respond to and recover from crises. By adopting proactive measures, leveraging technology, fostering stakeholder engagement, and embracing sustainability, IOCs can mitigate risks, enhance resilience, and thrive in an unpredictable and ever-changing industry.

1. **Understanding Crises in the Oil Industry:** Crises in the oil industry can take various forms, such as natural disasters, political instability, economic downturns, and reputational damage. These crises significantly impact IOCs and the global economy. For instance, sudden shifts in oil prices can disrupt financial stability and affect investment decisions. Geopolitical tensions in oil-producing regions can lead to supply disruptions and price spikes. Environmental disasters can cause ecological damage and tarnish a company's reputation. Recognizing and understanding the types and impacts of crises is crucial for effective anti-crisis management.

2. **The Role of Anti-Crisis Management:** Anti-crisis management involves proactive measures to prevent or mitigate crises, as well as strategies for crisis response and recovery. It centers around four key principles: preparedness, responsiveness, adaptability, and resilience. Preparedness involves risk assessment, scenario planning, and diversification of operations and investments. Responsiveness entails effective crisis communication, reputation management, and resource allocation. Adaptability involves the ability to adjust strategies and operations in response to changing circumstances. Resilience focuses on the capacity to recover and learn from crises, ensuring long-term sustainability.

3. **Proactive Measures for Crisis Prevention:** To prevent or mitigate crises, IOCs must adopt proactive measures. Risk assessment and scenario planning help identify potential risks and develop contingency plans. Diversification of operations and investments across different regions and energy sources reduces vulnerability to market fluctuations. Maintaining regulatory compliance and strong corporate governance practices ensures transparency, accountability, and ethical conduct.

4. **Crisis Response and Recovery Strategies:** When a crisis occurs, IOCs must respond swiftly and effectively. Crisis communication is essential to manage internal and external stakeholders and maintain transparency. Reputation management involves rebuilding trust and credibility through clear and consistent messaging. Business continuity planning ensures the availability of critical resources and operations during a crisis. Collaborative partnerships and alliances with governments, industry peers, and local communities facilitate coordinated responses and resource sharing.

5. **Leveraging Technology for Resilience:** IOCs can harness technology to enhance their resilience in the face of crises. Digital transformation enables efficient data management, process automation, and real-time monitoring. Data analytics and predictive modeling help identify patterns and anticipate potential crises. Remote monitoring technology enables efficient operations and reduces the need for on-site personnel, particularly in hazardous environments.

6. **Stakeholder Engagement and Communication:** Engaging with stakeholders is pivotal during crises. IOCs must establish and maintain positive relationships with local communities, governments, shareholders, investors, and NGOs. Engaging with local communities involves understanding their concerns, addressing their needs, and implementing sustainable development initiatives. Building strong relationships with shareholders and investors requires transparent reporting, regular communication, and demonstrating commitment to long-term value creation. Effective stakeholder engagement and communication foster trust, cooperation, and support during crises.

7. **Embracing Sustainability in Crisis Management:** Incorporating sustainability into crisis management strategies is crucial for IOCs. Transitioning to cleaner energy sources and reducing carbon emissions aligns with global efforts to combat climate change. Environmental risk management and mitigation measures minimize the ecological impact of operations. Social responsibility initiatives, such as community development projects and employment opportunities, demonstrate a commitment to local communities. Embracing

sustainability not only enhances a company's reputation but also prepares it for the evolving energy landscape.

8. Case Studies: Successful Anti-Crisis Management by IOCs: Examining case studies of successful anti-crisis management provides valuable insights. BP's response to the Deepwater Horizon oil spill involved taking responsibility, implementing safety measures, compensating affected parties, and restructuring its operations. Shell's approach to the Nigerian oil crisis involved engaging with local communities, implementing sustainability initiatives, and supporting local economic development. ExxonMobil's response to the climate change debate involved acknowledging the issue, investing in research, and diversifying its energy portfolio.

Thus, effective anti-crisis management is essential for IOCs to navigate through the challenges inherent in the international oil industry. By adopting proactive measures, leveraging technology, engaging with stakeholders, and embracing sustainability, IOCs can mitigate risks, enhance resilience, and seize opportunities for growth. The lessons learned from successful anti-crisis management strategies serve as a roadmap for IOCs to thrive in an increasingly complex and challenging global energy landscape. By prioritizing anti-crisis management, IOCs can ensure their long-term sustainability and contribute to a resilient and sustainable energy future.

References

1. Tetiana Balanovska, Oksana Havrysh and Olga Gogulya, Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 2019 Vol. 7, № 1 (September)
2. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko and Tetiana Nikitina, Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, 363-377.
3. Olga Maslak, Petro Sokurenko, Natalya Grishko, Ievgen Buriak and Mariya Maslak, Anti-crisis approach in the industrial enterprise management: methodological tools of preventive regulation. *SHS Web of Conferences* 73, 010 (2020), IES2019.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ОСВІТНЬОЇ І МЕДИЧНОЇ СФЕР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В. В. Дорошенко, аспірант;

А. В. Лучко, аспірант;

А. С. Цимбалюк, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Широкомасштабна агресія РФ і введення воєнного стану в Україні спричинили значний вплив на функціонування організацій в усіх сферах, включаючи освіту й охорони здоров'я.

Заклади освіти й охорони здоров'я зіткнулися з низкою викликів, такі як: перехід на дистанційні форми роботи і навчання, відтік людських ресурсів, скорочення фінансування, руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій.

Основними проблемами є: масове переміщення осіб, відрив від звичного середовища; складнощі з доступом до якісної освіти та меддопомоги; ризики для життя і здоров'я, хронічний стрес і погіршення психічного здоров'я; брак ресурсів через розрив логістичних ланцюгів; зниження платоспроможного попиту населення. В екстремальних умовах потрібні ефективні методи менеджменту для забезпечення життєдіяльності організацій. Бойові дії та їхні наслідки створюють критичні умови для роботи закладів освіти й медицини, потребують гнучкості та інновацій у менеджменті для адаптації.

Впровадження інноваційних технологій в управління організаціями набуває особливу актуальність в умовах війни, адже дає змогу підвищити гнучкість, адаптивність, конкурентоспроможність.

Серед ключових технологічних інновацій можна виокремити:

- дистанційна робота та навчання завдяки цифровим платформам та хмарним сервісам;
- віртуалізація бізнес-процесів і автоматизація рутинних операцій;
- використання штучного інтелекту для аналізу даних, прогнозування, підтримки прийняття рішень;

- впровадження телемедицини для надання консультацій та моніторингу пацієнтів онлайн;
- застосування віртуальної та доповненої реальності для тренінгів, навчання та моделювання.

Ефективність таких технологій у кризових умовах підтверджується світовим досвідом та вітчизняною практикою останніх років. Так, на прикладі Полтавської області варто то відзначити досвід впровадження курсів дистанційного навчання в Полтавському університеті економіки і торгівлі; в закладах охорони здоров'я інноваційних рішень провідних гравців на ринку телемедицини платформ: Медікіт, Медстар, Медінет, Doctor Online, Док-ЮА та ін.

Перехід на дистанційне навчання та онлайн-консультування став вимушеним, проте стратегічно вірним рішенням для багатьох освітніх і медичних організацій в умовах COVID-19 і війни.

Серед переваг можна виділити безперервність надання послуг, економію ресурсів, гнучкість, доступність з будь-якої точки країни чи світу. Водночас існують проблеми нерівного доступу до технологій, складнощі з якістю контенту і зворотним зв'язком, обмежені можливості практичної підготовки.

Актуальним є розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури – швидкісного інтернету, хмарних сервісів, цифрових платформ. Крім того, необхідні інвестиції в підвищення цифрової грамотності як персоналу, так і клієнтів організацій. Впровадження дистанційних технологій є стратегічно важливим напрямком розвитку галузей освіти й охорони здоров'я, що потребує комплексної державної підтримки.

В умовах воєнного стану активно залучаються нові підходи в менеджменті організацій зазначених сфер:

- впровадження гнучких моделей управління – децентралізація, перехід до проектної роботи, розширення автономії підрозділів. Це підвищує мобільність та швидкість реагування на виклики;
- залучення волонтерів і благодійних організацій значно допомагають вирішувати проблеми з ресурсами, логістикою,

психологічною підтримкою. Необхідно налагодити з ними ефективну координацію;

– використання ситуаційного менеджменту – постійний моніторинг середовища, швидке реагування на загрози, моделювання сценаріїв розвитку подій.

– залучення міжнародної гуманітарної допомоги для поповнення ресурсів, потребує якісної логістика та управління складськими запасами.

Такі підходи значно підвищують адаптивність і ефективність роботи організацій в екстремальних умовах.

Таким чином, введення воєнного стану кардинально вплинуло на умови функціонування організацій освіти та охорони здоров'я. Відбувається руйнування інфраструктури, брак ресурсів, масове переміщення осіб. Це вимагає негайного реагування та гнучкості з боку менеджменту. Стратегічно важливо впроваджувати інноваційні технології – дистанційне навчання і роботу, телемедицину, штучний інтелект для аналізу та прогнозування ситуації. Потрібні подальші наукові розробки щодо адаптивних моделей управління в кризових умовах, а також практичні рекомендації для керівників галузевих організацій.

Застосування інновацій у менеджменті сприятиме безперервності та якості надання освітніх і медичних послуг в екстремальних умовах війни, що є запорукою виживання і перемоги України.

Список використаних джерел

1. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/90.pdf.
2. Євдокимова І., Бугиліна О. Стратегічні варіанти діяльності соціальних служб в Україні в умовах воєнного стану. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 1. Р. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.4>.
3. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудачький О. М., Педченко М. Г. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського універси-*

мету економіки і торгівлі. 2023. Вип. 4 (110). С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8>.

4. Лучко А. В., Козюра І. В. Інновації в медичному управлінні через телемедицину в Україні: виклики та можливості. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : зб. мат-лів ІХ Міжнар. молод. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 листопада 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 471–473. URL: https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/nauka-i-molod_2023.pdf.
5. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/>
6. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ГАЛУЗІ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ТА КОМПЛАЄНСУ

Ю. О. Єжелій, асистент

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасному світі в умовах постійної зміни технологій, регуляторних та соціальних вимог ділова етика та комплаєнс стають головними фокусами уваги. Зокрема, останні роки відзначалися впливом етичних питань на бізнесову діяльність, неабияк висуваючи перед фахівцями завдання забезпечити ефективність, прозорість та відповідність найвищим стандартам корпоративної відповідальності. Варто розглянути головні тенденції у галузі ділової етики та комплаєнсу на 2024 рік, детально аналізуючи їх вплив та перспективи:

1. Технологічна трансформація та етика. У цифровому середовищі, що постійно змінюється, інтеграція технологій з діловою етикою та комплаєнсом відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху підприємств. Прогресивні компанії використовують або розглядають можливості використання штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації для оптимізації процесів етичного управління. Проте важливо пам'ятати, що технології повинні бути підкорені етичним принципам та цінностям, щоб забезпечити справедливість, прозорість та довіру у використанні даних і процесах прийняття

рішень. Підприємства повинні розвивати та впроваджувати стратегії, спрямовані на збалансований підхід між технологічними можливостями та етичними стандартами, що допоможе створити цілісну та стабільну систему управління.

2. Інтеграція сталості в бізнес-стратегії. Зростаюча увага до корпоративних, екологічних та соціальних вимог ставить перед підприємствами необхідність інтегрувати сталість у свою стратегію розвитку. Окрім виконання законодавчих вимог, компанії зосереджуються на створенні цілісних підходів до сталого розвитку, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін. Для цього варто використовувати комплексний підхід до питань екології, соціальної відповідальності та економічної стійкості. Менеджмент підприємств повинен активно сприяти формуванню сталої культури та впровадженню практичних ініціатив, спрямованих на підтримку сталого розвитку у всіх аспектах діяльності.

3. Міжнародні стандарти та нормування. В умовах глобалізації та взаємозалежності економік, розуміння та відповідність міжнародним стандартам стає все більш важливим завданням для підприємств. Застосування етичних принципів та відповідність нормам міжнародного права є обов'язковим для забезпечення ефективності та легальності діяльності компаній. Проте зростаюча складність регуляторних вимог вимагає від фахівців з ділової етики та комплаєнсу глибокого розуміння різноманітних аспектів міжнародного бізнесу та правового середовища. Це ставить перед ними завдання з розробки стратегій, спрямованих на вирішення складних міжнародних проблем та впровадження ефективних практик управління в умовах глобальної конкуренції [1].

4. Віддалена робота. Пандемія COVID-19 породила нові виклики для ділової етики та комплаєнсу, що зокрема пов'язані з роботою на відстані, зміненими умовами праці та збільшеним ризиком кіберзлочинності. В Україні COVID-19 та повномасштабне вторгнення змінили формат роботи компаній на дистанційно-гібридну модель [2]. Фахівці з етики та комплаєнсу повинні активно реагувати на зміни та розробляти стратегії,

спрямовані на забезпечення дотримання етичних стандартів та відповідність законодавчим вимогам. Керівництво повинне забезпечити не лише фізичну безпеку працівників, але й дотримання етичних принципів та впровадження ефективних механізмів управління ризиками.

5. Культура організації та ділова етика. Формування етичної культури підприємства є надзвичайно важливим завданням, яке вимагає від керівництва активної участі та сприяння цінностям та принципам, що сприяють високій професійній етиці. Розвиток сприятливого середовища, де працівники відчують себе захищеними та вмотивованими до виявлення етичних стандартів, сприяє формуванню довіри та стабільності в організації.

6. Соціальна відповідальність бізнесу. Підприємства повинні не лише дотримуватися законів, але й приймати активну участь у соціальних та екологічних ініціативах. Експерти з ділової етики та комплаєнсу повинні розробляти стратегії соціальної відповідальності, які сприятимуть підвищенню довіри та розвитку підприємств. Вони повинні активно заохочувати впровадження практик, спрямованих на підтримку соціальних програм та збереження навколишнього середовища.

7. Навчання та розвиток професійних навичок. Постійне навчання та розвиток професійних навичок є важливим елементом успішної кар'єри в галузі ділової етики та комплаєнсу. Фахівці повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, відповідаючи останнім тенденціям і інноваціям у галузі [3]. Крім того, регулярні тренінги та семінари з ділової етики та комплаєнсу допомагають підтримувати високий професійний рівень та впроваджувати найкращі практики в роботу.

8. Захист даних та приватність. У світі, де інформація стала найціннішим активом, захист даних та конфіденційність користувачів стає ключовим завданням для підприємств. Підходи до зберігання, обробки та використання особистої інформації повинні відповідати найвищим етичним стандартам та вимогам законодавства. Комплаєнс-програми мають бути спрямовані на розробку та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних, а

також впровадження процедур виявлення та реагування на можливі порушення [4].

Відзначені тенденції в галузі ділової етики та комплаєнсу свідчать про постійний динамізм цієї сфери та важливість розуміння й впровадження їх в практику діяльності підприємств. Лише шляхом аналізу та адаптації до змін можна забезпечити сталість та успіх у сучасному бізнес-середовищі. Фахівці з ділової етики та комплаєнсу відіграють важливу роль у цьому процесі, сприяючи формуванню ефективних стратегій управління та забезпеченню дотримання високих стандартів етики та соціальної відповідальності.

Список використаних джерел

1. The ESG Dilemma in M&A: A Nuanced View. URL: <https://imaainstitute.org/blog/esg-dilemma-in-m-and-a> (дата звернення: 05.02.2024).
2. 7 ключових аспектів, що зараз мають бути у фокусі уваги HR-фахівця. URL: <https://budni.robota.ua/hr/7-klyuchovih-aspektiv-shho-zaraz-mayut-buti-u-fokusi-uvagi-hr-fahivtsya> (дата звернення: 05.02.2024).
3. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелий Ю. О. & Лук'янихін В. О. (2023). Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична, 37, С. 465–472.
4. Комплаєнс чек: що потрібно для впровадження ефективної комплаєнс-моделі в компанії. URL: <https://eba.com.ua/komplayens-check-shho-potribno-dlya-vprovadzhennya-efektyvnoyi-komplayens-modeli-v-kompaniyi> (дата звернення: 05.02.2024).

ДИСБАЛАНСИ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Л. М. Жукова, д-р екон. наук, доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Державні підприємства в більшості галузей мають складне фінансове становище і не лише не приносять доходів державі, а

часто, навпаки, потребують значних дотацій з державного бюджету. Очевидно, що така ситуація продукує комплекс негативних наслідків для економіки і для системи державних фінансів.

У державному секторі можна виділити кілька груп суб'єктів господарської діяльності, які характеризуються певними особливостями:

- потужні багатопрофільні державні конгломерати, передусім НАК «Нафтогаз України» та Укрзалізниця;
- інфраструктурні державні підприємства, які забезпечують функціонування всього господарського комплексу, тому комерційний прибуток для них не є головним пріоритетом;
- підприємства реального сектора економіки, які з різних причин ще не були приватизовані.

Перша група підприємств була утворена з метою збереження майнового контролю держави над певною галуззю. Як правило, до складу таких структур включені всі активи, які досі були на балансі певного міністерства чи відомства. У результаті виникли багатопрофільні конгломерати, які поєднують не лише різно-рідні активи, але часто й різні функції. Зокрема Укрзалізниця здійснює, з одного боку, господарську діяльність, з іншого – регуляторну. Подібна модель державних підприємств збереглася в енергетиці, портовому господарстві, газовій промисловості.

У цій групі підприємств варто особливо виділити НАК «Нафтогаз України». Компанія відіграє важливу роль у системі державних фінансів. Попри те, що ця структура формально є підприємством, яке займається господарською діяльністю, на практиці НАК «Нафтогаз України» є своєрідним регулятором грошових потоків у газовій промисловості, на який покладаються також інші функції, зокрема соціальна та регулююча. За допомогою НАК «Нафтогаз України» уряд забезпечує для населення нижчі за ринкову ціну тарифи на газ, а також підтримує промислові підприємства, стримуючи для них ціни на газ і в такий спосіб зменшуючи тиск на їхні обігові кошти.

До другої групи належать підприємства, які забезпечують функціонування інфраструктури. Вони мають забезпечувати рівний доступ корпоративного сектора до якісних інфраструк-

турних послуг, тому фінансові показники діяльності для них не є пріоритетом. Понад те, зважаючи на високий ступінь зношеності інфраструктури та значні потреби у відповідних інвестиціях, цілком зрозумілим є дефіцит бюджетів таких підприємств. Для цієї групи підприємств бюджетна підтримка є обґрунтованою, оскільки їх інфраструктура здатна продукувати значні макроекономічні ефекти під час кризових ситуацій в країні.

Третя група включає підприємства, які є стратегічно важливими, тому не підлягають приватизації, а також підприємства, які залишаються у державній власності через те, що уряд неспроможний визначитися з ціною їх продажу або ринкова чи політична кон'юнктура не є сприятливою для їх приватизації (дана ситуація обґрунтована довоєнним станом), але у даний час статус даної групи підприємств перебуває у стані інституційної пастки через перебіг подій воєнного стану та потребує подальшого аналізу.

Сектор державних банків. Цей сектор в Україні є важливим складовим елементом системи державних фінансів. Державні банки, у т. ч. рекапіталізовані за участю держави, отримують з державного бюджету значний обсяг коштів, проте вони не залучені до фінансування державних завдань. Кожний банк вирішує свої поточні завдання і здійснює власну політику. Банки з державною часткою є вагомим фінансовим ресурсом, який може стати значним важелем соціально-економічної політики уряду. Однак тривалий час потенціал державних банків та їхні проблеми залишаються поза увагою законодавців та урядовців, як зокрема, й у анонсованих реформах. Держава досі не має стратегії управління державними банками, відсутнє розуміння їхніх завдань і пріоритетів у здійсненні економічної політики.

Наразі політика уряду щодо управління державним банківським сектором є неефективною. Цей сегмент господарчої системи потребує інституційно-правової бази, яка визначала б цілі та засади функціонування державних банків. Очевидно, що вітчизняні державні банки не можуть ефективно працювати, не синхронізуючи свої кроки. У цьому контексті актуальних напрямів реформ у середньостроковій перспективі обов'язковою має

бути реформа політики управління сектором державних банків [1].

Дезорганізація економіки і криза усіх сфер життєдіяльності суспільства потребує все більшої централізації ресурсів і управління ними, принаймні за потребами національної безпеки країни, зміцнення її обороноздатності, підвищення рівня економічного розвитку, досягнення якості соціальної сфери. Дані процеси виявляються у необхідності забезпечення дії важелів послаблення економічних криз, ліквідації так званих «провалів ринку», корекції циклічного характеру соціально-економічного розвитку, подолання дестабілізації, що викликана процесами глобальної нестабільності та воєнним станом в країні. Головними чинниками функціонування та розвитку державного сектора економіки повинні бути економічна ефективність та соціальна справедливість.

Отже, існування державного сектора економіки є об'єктивним процесом сучасності, оскільки, по-перше, вплив кризових ситуацій та неефективних ринкових важелів управління на державний сектор є неминучим; по-друге, розвиток державного сектора має відбуватися з урахуванням об'єктивних можливостей і багаторічних цінностей (якість системи освіти, охорони здоров'я, захищеність населення від безробіття та інфляції, викорінення бідності, подолання нерівності доходів тощо); по-третє, грошово-кредитна та податкова системи, бюджетна і фіскальна політика в основному є прерогативою держави, однак суперечності та розриви між різними гілками економічної влади накладають свій відбиток й на них. Таким чином, функціонування державного сектора в нестабільному ринковому просторі обумовлено як наявністю двосекторної структури національної економіки, так і загальносвітовим досвідом діяльності державних підприємств та інших державних інститутів.

На сучасному етапі розвитку України, коли в результаті певних об'єктивних та суб'єктивних обставин ще повною мірою не сформувалось громадянське демократичне суспільство, історичну відповідальність за добробут громадян має нести держава як соціальний інститут організації життя людей. Держава висту-

пає як гарант упевненості громадян у задоволенні потреб організації суспільства, забезпечуючи стійкість зв'язків та відносин в межах цієї організації. Держава як головна соціальна інституція повинна спрямовувати свої зусилля на реалізацію базових потреб суспільства у сфері культури, науки, освіти, охорони здоров'я, на забезпечення матеріальної життєдіяльності, інтеграцію соціальних груп і колективів, підтримку та збереження духовних цінностей тощо [2].

Отже, вагому роль у забезпеченні інституційної стійкості господарчої системи має інститут політичної влади, який забезпечує як правове поле економічної влади, так і ідеологічне тлумачення політико-економічних дій держави. Питання співвідношення економіки і політики є таким, котре дискутувалося і досі дискутується в економічній теорії, принаймні з приводу того, що тут є пріоритетом. Необхідно відзначити, що співвідношення економіки і політики є ключовим у розумінні характеру суспільного ладу, визначальним щодо наслідків економічної та політичної діяльності. Від правильного і збалансованого їхнього взаємозв'язку залежить економічний потенціал суспільства, добробут населення, рівень розвитку демократичних процесів, а в цілому – життєздатність суспільно-політичної та економічної системи.

Неправильне розуміння співвідношення економіки і політики є однією з причин хибної економічної політики і, як наслідок цього, економічної кризи, зниження життєвого рівня населення, хронічного дефіциту товарів народного споживання, інфляції. Тобто економічне життя країни неможливе без певної політичної організації суспільства, яку втілює в собі саме держава. Політична влада держави заснована на взаємозв'язку дії економічних законів і суб'єктивних дій уряду, тому і виступає у системі економічної влади держави як окремий її інститут.

Список використаних джерел

1. Жукова Л. М. Особливості забезпечення фінансової стабільності в умовах децентралізації державних інститутів. *Фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах децентралізації в*

Україні : колективна монографія / за ред. В. В. Глуценка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. С. 77–92.

2. Гриценко А. А. Архітектоніка економічної безпеки : монографія. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2017. 312 с.

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

М. Іванова, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Т. П. Лозова, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова*

Система охорони здоров'я України, перебуваючи в ринковому середовищі, залишається неадаптованою до сучасних суспільних потреб та вимог, непристосованою до умов ринкового господарювання, системою, що знаходиться в кризовому стані та потребує негайного реформування. Для оцінки всіх результатів реформування системи охорони здоров'я в Україні необхідно достатньо часу.

Наразі, особливої актуальності набуває питання раціонального використання наявних ресурсів лікувальних установ, забезпечення збалансованості їх витрат, необхідних для виконання зобов'язань з надання населенню медичної допомоги, а також пошук позабюджетних джерел фінансування для стимулювання й розвитку галузі. Зважаючи на це, одним із перспективних підходів до управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я є проектний підхід. Він дозволяє дозволяю забезпечити чітку спрямованість фінансових потоків та визначити напрями, що потребують додаткового фінансування [1].

Проте, варто зазначити, що наразі, більшість закладів охорони здоров'я взагалі не має елементів корпоративного управління. Звідси незрозумілий розподіл коштів, наданих їм Національною службою здоров'я України (НСЗУ), відсутність планів розвитку закладів та системну потребу контролю лікарні з боку власника – місцевої влади. Спостережні ради – це сучасний та цивілізований шлях залучення до процесу розвитку закладу охорони здоров'я всіх стейкхолдерів – депутатів місцевих рад,

департаментів охорони здоров'я обласних адміністрацій, представників медичних колективів, пацієнтських організацій тощо [2].

Управління закладами охорони здоров'я – це утримання та нагляд за розвитком, обслуговуванням, безпекою та діяльністю закладів охорони здоров'я. Це включає в себе будь-яку будівлю, яка надає медичні послуги, наприклад клініки, стаціонарні установи, хірургічні центри та лікарні, і охоплює всі аспекти утримання закладів.

Управління системою охорони здоров'я здійснюється на різних рівнях: державному (рівень законодавчої та виконавчої гілок влади), регіональному, місцевому, галузевому, відомчому та мікрорівні (медичні установи, страхові компанії, громадянські організації, фонди медичного страхування).

Наразі, систему управління закладом охорони здоров'я має включати безліч елементів.

Зокрема, впровадження принципів економії безперервного вдосконалення закладу охорони здоров'я допоможе зменшити витрати в кожному процесі та отримати кілька переваг, зокрема:

- покращити управління робочим процесом та зменшити менше час очікування/простою персоналу;
- підвищити продуктивність праці.

Сьогодні, актуальним є питання «ставлення медичного персоналу до обслуговування пацієнтів». Відтак, для керівництва лікарні варто впровадити такі підходи оптимізації задоволення пацієнта:

- запровадження системи стеження за ліжком;
- підвищення рівня координації та комунікації.

Що дозволить виявляти вузькі місця, притягувати окремі підрозділи та співробітників до відповідальності за будь-які проблеми та відстежувати загальну ефективність закладу охорони здоров'я. Біометричні системи відвідування, цифрове відстеження руху робочої сили, призначення та відстеження запитів на обслуговування, а також комплексні системи ERP – це деякі з технологічних інструментів, які керівництво лікарень можуть використовувати для управління людськими ресурсами установи.

Отже, керівники медичних закладів відіграють вирішальну роль у формуванні іміджу лікарні, а запровадження сучасних технологій дозволить не лише активізувати робочий процес, але й підвищити якість обслуговування пацієнтів.

Список використаних джерел

1. A Guide To Hospital Facilities Management. URL: <https://www.bestdocapp.com/4-hospital-facility-management-tips-for-a-better-patient-experience/>
2. Корпоративне управління в охороні здоров'я: до кінця року мають прийняти постанову Уряду Посилання. URL: <https://umj.com.ua/uk/novyna-214400-korporativne-upravlinnya-v-ohoroni-zdorov-ya-do-kintsya-roku-mayut-prijnyati-postanovu-uryadu>.

CRISIS MANAGEMENT IN HEALTH CARE FACILITIES: INNOVATIVE RESPONSES AND SUSTAINABILITY

L. Jinyu, master student

*Alina Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor –
Scientific supervisor
Sumy National Agrarian University*

Health care organizations play a vital role in the current social context, but innovative management strategies are critical to safeguarding their robust operations when faced with a crisis. This article will take a more in-depth look at crisis management in health care settings, covering internal and external factors of a crisis, unique challenges in the health sector, crisis prediction and response mechanisms, and how to respond to crises through innovation and achieve sustainable development. Through an in-depth analysis of relevant literature, we will provide effective crisis management solutions for health care institutions.

Crisis management in health care facilities is a critical component in ensuring community health. In unpredictable situations, managers need to adopt innovative approaches to respond to crises and ensure continuity of medical services. This article will focus on various aspects of crisis management in health care settings and aims to provide practical advice in this area.

The causes of crises in health care facilities include both external and internal factors. External factors such as government regulation, economic crises and political changes can put significant pressure on organizational operations, while internal factors involve management efficiency and the flexibility of accounting systems. A deeper understanding of these factors can help create a more comprehensive crisis management strategy.

The health sector faces a unique set of challenges, one of which is the rising cost of health services. It's not just labor costs, but ongoing advancements in drugs, equipment, and technology that are driving overall health care costs. This leaves health care organizations struggling financially while providing high-quality care.

Another challenge is the shortage of medical personnel. In the context of a growing population, the imbalance between demand and supply of medical personnel puts health institutions under pressure to recruit and retain high-quality medical personnel. This not only affects the quality of medical services, but may also lead to overload and affect the job satisfaction of medical staff.

In addition, the health sector faces uneven distribution of medical services, especially in rural areas. This makes it difficult for residents in some areas to obtain timely and effective medical services, creating a dilemma of "poor medical resources" and further exacerbating the possibility of a crisis.

Crisis prediction is a prerequisite for effective management of health care institutions. Organizations need to establish a sensitive awareness system for signs of crisis and detect factors that may trigger crises early. This includes comprehensive monitoring of medical service needs, medical staff status, financial status and other aspects.

Before a crisis occurs, health care organizations need to be able to predict signs of what may happen so they can respond quickly. By studying the origin, nature, scale, and external factors of a crisis, organizations can better prepare and respond quickly. The establishment of a crisis response mechanism, including timely communication, resource allocation and team collaboration, is the core of crisis management.

Health care facilities should adopt innovative management approaches during crises. This includes developing new medical service models, adopting advanced technologies, optimizing management processes, etc. Innovation is not only a means to deal with crises, but also the key to achieving sustainable development. By drawing on innovative experiences from advanced fields, health care organizations can better respond to crises.

Sustainability should also be a long-term goal of crisis management in health facilities. By promoting environmental protection measures, strengthening training and education, and developing community engagement programs, organizations can better adapt to social changes and achieve sustainable development for future challenges.

To sum up, we can simply divide the factors that affect the successful implementation of crisis management into three parts: 1-Information provision and team communication: Providing sufficient information to medical personnel and reducing misunderstandings through team communication are the keys to successful crisis management. 2-Creation of psychological atmosphere: In crisis situations, creating a positive psychological atmosphere can reduce the psychological pressure of the team and reduce factors that may lead to conflicts. 3-Staff training: Since crises are often accompanied by changes, training medical staff to adapt to changes is necessary. Employees need to continuously improve their expertise in the medical field.

Therefore, the management of health care institutions in crises requires all-round considerations, and innovative responses and sustainable development have become key factors in leading institutions through the crisis. By deeply understanding the characteristics of crises, establishing predictive mechanisms, and innovating management methods, health care institutions can face future challenges with greater strength and flexibility and achieve better services to the community.

To demonstrate more concretely the importance of innovative responses, we can cite recent examples of successful adoption of innovative strategies in health care. For example, a certain medical

institution successfully alleviated the pressure on medical resources during the epidemic and improved patient satisfaction by introducing telemedicine services.

Building constructive interactions among teams in health care settings is key to crisis management. Holding regular team meetings and promoting open communication can promote information sharing and problem solving.

Thus, in crisis management in health care institutions, attention to patient needs is an integral part that cannot be ignored. By establishing a patient feedback mechanism, timely understanding of patients' opinions and needs can help adjust service strategies and enhance patient satisfaction.

References

1. Smith J. (2018). Innovation in Crisis Management: Lessons from Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Innovation*, 10(2), 45-60.
2. Brown M. & Davis E. (2019). Sustainable Development Strategies in Healthcare Crisis: A Case Study Analysis. *Journal of Sustainable Healthcare*, 25(3), 201-215.
3. Anderson S. & Williams L. (2020). Crisis Response Mechanisms in Healthcare: Insights from Recent Outbreaks. *Health Systems Research*, 35(8), 1010-1025.
4. Taylor J. & Robinson P. (2021). Innovation for Resilience: Best Practices from High-Performing Healthcare Organizations. *Journal of Innovation Management*, 15(2), 75-90.

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА

Г. І. Карімов, канд. екон. наук, доцент;

А. В. Лисенко, аспірант;

М. О. Попова, здобувач

Дніпровський державний технічний університет

Система водопостачання і каналізації міст являє собою складний комплекс споруд і будов, експлуатація яких потребує систематичного проведення технічних, економічних і організаційних заходів, оскільки від правильного вирішення задач, що пов'язані з їх проведенням, залежить не тільки благоустрій міста, але й нормальне життя населення і робота промислових

підприємств. Навіть ідеально запроєктована, побудована і налагоджена система водопостачання, каналізації згодом перестає забезпечувати постійні потреби споживачів [1, с. 27].

Розширення та поліпшення послуг, підвищення якості послуг, щодо питної води та очищення стічних вод, застосування більш ефективних технологій та обладнання необхідно здійснювати на перевіреному досвідом моделях, що уже працюють [2, с. 11].

Комунальне виробниче підприємство Кам'янської міської ради «Міськводоканал» є типовим представником водопровідно-каналізаційного господарства, основна мета діяльності якого – надання послуг водопостачання та водовідведення, а також транспортування питної води та стічних вод, їх очищення на очисних спорудах міста [3].

Як видно з структури витрат на виробництво [4], перевищення фактичних витрат над планованими (крім очікуваного перевищення витрат на ремонтно-амортизаційні роботи) відбулося за рахунок енергетичної складової витрат.

У той же час, динаміка зміни історичної вартості основних фактичних складових собівартості демонструє різке зростання саме енергетичної складової витрат (рис. 1–2). На жаль, належне функціонування зазначених систем дедалі ускладнюється через значну зношеність трубопроводів (як магістральних так і внутрішньо-квартильних), споруд та обладнання, що призводить до збільшення аварій на мережах та витоку води.

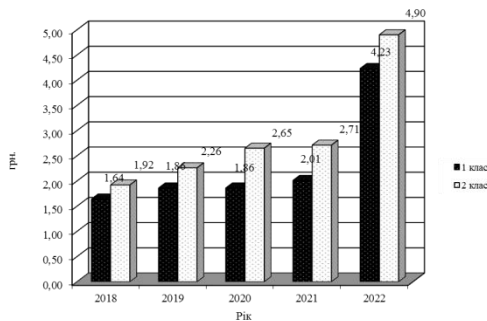


Рисунок 1 – Динаміка зміни вартості активної електроенергії

Джерело: складено на підставі [4].

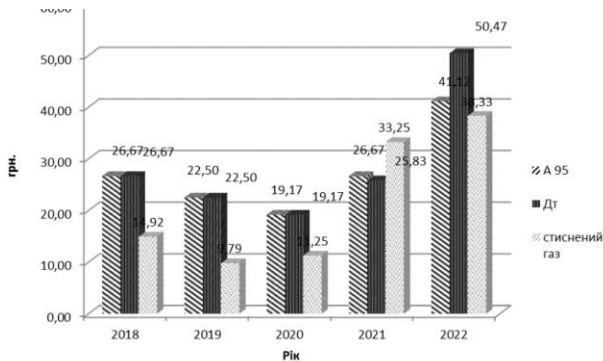


Рисунок 2 – Динаміка зміни вартості паливо-мастильних матеріалів

Джерело: складено на підставі [4].

Відповідними пропозиціями, щодо покращення рівня функціонування підприємства є: виконати реконструкцію та будівництво по проектах на реконструкцію мереж водопостачання та водовідведення; впровадити нові технології по знезараженню питної води; встановити прилади технологічного обліку питної води на всіх етапах розподілу; проведення роботи по виявленню витоків в магістральних трубопроводах; виявляти та легалізувати несанкціоновані підключення [5].

Реалізація програми розвитку передбачає інвестиції у розмірі 596 331,53 тис. грн (система водопостачання – 572 318,12 тис. грн, система водовідведення – 24 013,41 тис. грн) [6].

Зокрема, проєкт інвестиційної програми передбачає наступні заходи: в частині водопостачання: розробка проєктно-кошторисної документації, експертиза та реалізація проєкту «Реконструкція відстійників очисних споруд», реконструкція реагентного господарства цеху очисних споруд; в частині водовідведення: реконструкція системи аерації на комплексі з експлуатації очисних споруд каналізації лівого берега міста; реконструкція каналізаційної насосної; придбання приладу обліку стоків; реконструкція системи аерації активного мулу в аеротенках на комплексі з експлуатації очисних споруд каналізації лівого берега

міста. Вирішення проблемних питань призведе до отримання екологічного, економічного та соціального ефектів.

Список використаних джерел

1. Агаджанов Г. К. Економіка водопровідно-каналізаційних підприємств. Харків : ХНАМГ, 2010. 392 с.
2. Федулова С. О. Економіка підприємств водопостачання та водовідведення / за ред. проф. О. А. Півоварова. Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2017. 300 с.
3. Карімов Г. І., Полюлях А. А. Шляхи розвитку комунального підприємства. *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (Кременчук, 15–16 листопада 2022 року). Кременчук, КрНУ, 2022. С. 247-249.
4. Кам'янське ВКГ КП ДОР «Аульський водовід». Кам'янське, 2023. URL: <https://www.aulivoda.org.ua/> (дата звернення: 05.12.2023).
5. Карімов Г. І., Карімов І. К., Нужна С. А., Крупій О. В., Жордочкін В. В. Екологічна складова розвитку підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. *Економічний вісник ДДТУ*. 2023. № 2(7). С. 41–48.
6. Інвестиційна програма. Кам'янське ВКГ КП ДОР «Аульський водовід». Кам'янське, 2023. URL: <https://www.aulivoda.org.ua/?cat=54> (дата звернення: 08.12.2023).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ВІЙНИ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

С. О. Копа, аспірант

Київський національний університет технологій та дизайну

Загальне визначення соціально-економічної системи, як одного з системних утворень, можна надати наступним чином: «вона є сукупністю об'єктів, що називаються елементами, які взаємопов'язані, взаємодіють між собою і утворюють єдине ціле, що набуває властивостей, які не притаманні елементам» [1].

Кульчицький Б. В. наступним чином сформулював визначення економічної системи як наукової категорії: «економічна

система – це складне системне утворення, що пронизує усі сфери життєдіяльності і, поєднуючи чинники виробництва з урахуванням панівних цінностей і, відповідно, форм власності, забезпечує створення матеріальних і духовних благ і на цій основі – відтворення суспільства» [2].

Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи здійснюють негативний вплив на розвиток економіки будь-якої країни, відповідно можуть відкинути її на кілька десятиліть назад, а іноді привести і до остаточної загибелі, як це було з древніми цивілізаціями [3].

Під час війни російської федерації проти України якість соціально-економічних систем в Україні погіршилась, тому, на нашу думку, українському суспільству необхідно провести переоцінку поточних соціально-економічних систем, що дозволить внести якісні зміни та здійснювати управління поточними процесами, що відбуваються в нашій державі.

Важливо удосконалити управління економічним розвитком регіонів України в умовах війни. При тимчасовій втраті частини територій держави втрачено і їх економічні потужності, тому важливо провести заміщення. Для цього необхідний більш глибокий аналіз впливу війни на економічний потенціал регіонів, підконтрольних Україні, для залучення інвестицій та подальшого розвитку регіональних промислових потужностей як чинників економічного зростання.

Війна значно впливає на соціальні процеси в державі, тому важливо нівелювати негативний вплив порушення зав'язків в соціальній сфері, особливо важливо зберегти населення, тому необхідно забезпечувати завчасну евакуацію людей із небезпечних регіонів, аналізувати рух переміщення населення та використовувати переміщений людський потенціал в місцях їх переміщення.

При процесах переміщення населення важливо надати необхідну допомогу вразливим категоріям населення (діти, пенсіонери, інваліди).

Змінити взаємодію в системі державного управління та усунути наявні протиріччя між центральною та місцевими владами. Під час війни важливо, щоб кожен управлінець прикладав максимум зусиль для досягнення військових цілей та допомоги Збройним силам України, а не керувався цілями тимчасового освоєння місцевого бюджету на далеко неосновні напрями в період війни, прикриваючись інтересами громади. Для цього повинен бути чіткий розподіл повноважень органів влади, що дозволить швидко реагувати на поточні загрози та виклики.

Розвиток нових механізмів державно-приватного партнерства для відновлення та відбудови інфраструктури в районах, що постраждали від війни. Для цього можна запровадити пільгові умови оподаткування та інвестування для приватного бізнесу, що займається відбудовою.

Надзвичайно важливо підтримувати розвиток малого та середнього бізнесу, оскільки саме він є запорукою економічної стабільності в воєнний та післявоєнний час. Перш за все варто рухатись шляхом спрощення діючих процедур реєстрації та отримання дозволів для малого і середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Розвивати проекти з мікрокредитування суб'єктів господарювання та сприяти розширенню грантової підтримки малого бізнесу як джерела зайнятості та самозабезпечення постраждалого населення.

Список використаних джерел

1. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 668 с.
2. Кульчицький Б. В. Сучасні економічні системи. Львів : Афіша, 2004. 279 с.
3. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195> (дата звернення: 30.01.2024).

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У ПЕРІОДИ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Т. Л. Косогов, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Переважання швидких змін та непередбачуваних подій вимагає від сучасних організацій по всьому світу розробки ефективних стратегій, які допоможуть їм орієнтуватися в умовах високої невизначеності. Важливо визначити стратегічні підходи, які дозволяють організаціям процвітати у нестабільному середовищі.

Варто розглядати різні організаційні стратегії управління невизначеністю на декількох рівнях. По-перше, це лідерські підходи, які сприяють гнучкості, прозорості та довірі в турбулентні часи. Крім того, проаналізувати, як організації можуть використовувати стратегічне передбачення, скануючи середовище, сприяючи сценарному плануванню та розбудові спроможності до адаптації. Також потрібно розглядати стратегії підвищення організаційної стійкості шляхом диверсифікації ресурсів, розвитку культури інновацій та формування міцних відносин із зацікавленими сторонами.

Під час навігації в бурхливих водах високої невизначеності ефективно лідерство стає якорем стабільності та прогресу. Для цього потрібно розвивати особливі підходи, які сприяють гнучкості, прозорості та довірі, створюючи середовище, в якому організації можуть не лише пережити бурю, але й вийти з неї сильнішими [1].

Лідери повинні відмовитися від жорстких структур і дати командам можливість приймати децентралізовані рішення в чітких рамках. Це дозволить швидко адаптуватися до несподіваних змін. Життєво важливими стають відкриті канали комунікації, що сприяють обміну інформацією та спільному вирішенню проблем на всіх рівнях. Заохочення прорахованих ризиків та експериментів сприяє навчанню на невдачах і стимулює інновації, що має вирішальне значення для адаптації до середовища, яке швидко змінюється.

Прозорість породжує довіру. Лідери повинні підтримувати проактивну і чесну комунікацію, відкрито і чесно обмінюючись як позитивною, так і негативною інформацією. Це сприяє взаєморозумінню та довірі, навіть у складних обставинах. Ухвалення рішень на основі даних, коли відбувається обмін відповідними даними та обґрунтуваннями, сприяє прозорості та збільшує залученість працівників. Лідери, які роблять себе видимими і доступними, вітають відкритий діалог і зворотний зв'язок, ще більше зміцнюють довіру, демонструючи доступність і готовність вислухати різні точки зору.

Спільні цілі та цінності слугують дороговказом. Коли лідери чітко комунікують і втілюють спільні цілі та цінності, з'являється відчуття єдності та цілеспрямованості. Це зміцнює довіру та відданість, заохочуючи до колективних дій, спрямованих на подолання викликів. Надання працівникам можливості робити значущий внесок і брати участь у прийнятті рішень ще більше зміцнює довіру і розвиває почуття причетності. Нарешті, визнання і винагорода за внесок на всіх рівнях зміцнює довіру і мотивує людей докладати додаткових зусиль, зміцнюючи дух співпраці, необхідний для подолання невизначеності.

Здатність орієнтуватися в умовах невизначеності – це вже не розкіш для організацій, а фундаментальна вимога для виживання та успіху. Двома важливими інструментами в цій справі є сценарне планування та розбудова адаптаційної спроможності. Проактивно розглядаючи різні майбутні можливості та розвиваючи здатність реагувати на них, організації можуть розробити надійні стратегії, які процвітатимуть у турбулентному середовищі.

Сценарне планування передбачає передбачення кількох ймовірних варіантів майбутнього на основі поточних тенденцій, потенційних збоїв і зовнішніх чинників. Цей процес стимулює стратегічне мислення, яке виходить за рамки єдиного «найкращого» сценарію, змушуючи керівників протистояти потенційним викликам і можливостям.

Інтегруючи сценарне планування та розбудову адаптивної спроможності, організації можуть розробляти динамічні страте-

гії, які менш схильні до застарівання або втрати актуальності в умовах змін. Ці стратегії характеризуються гнучкістю, здатністю швидко адаптувати ресурси і процеси; стійкістю, здатністю відновлюватися після невдач; далекоглядністю, здатністю передбачати і готуватися до майбутнього розвитку подій [2].

Знижуючи ризики, стимулюючи інновації та розширюючи можливості, диверсифікація допомагає організаціям орієнтуватися в невизначеному майбутньому та процвітати в довгостроковій перспективі. Однак ретельне планування, розподіл ресурсів та управлінський досвід мають вирішальне значення для використання всього потенціалу цієї потужної стратегії [3].

Хоча диверсифікація ресурсів має значні переваги, слід визнати, що існує кілька викликів:

1. Впровадження стратегій диверсифікації вимагає ретельного планування, управлінських ресурсів та потенційних початкових інвестицій.

2. Ефективне управління різноманітними ресурсами вимагає надійних механізмів координації та інтеграції для забезпечення синергії та уникнення операційної неефективності.

3. Вихід на нові ринки або впровадження нових технологій вимагає орієнтації в різних культурних і регуляторних середовищах, що створює додаткові виклики [4].

Подальші дослідження, що вивчають нюанси ефективних практик диверсифікації в різних організаційних контекстах, залишаються вкрай важливими для розвитку цієї важливої сфери досліджень сталого розвитку.

Отримані результати свідчать про те, що ефективно подолання невизначеності вимагає багатостороннього підходу. Це включає в себе розвиток ефективного лідерства, стратегічне передбачення та розбудову організаційної стійкості. Застосовуючи ці стратегії, організації можуть підвищити свою здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та процвітати у світі, що постійно змінюється. Майбутні дослідження мають зосередитися на конкретних проблемах впровадження та факторах успіху цих стратегій у різних організаційних контекстах.

Список використаних джерел

1. Rebecca Zucker, Darin Rowell 6 Strategies for Leading Through Uncertainty. *Harvard Business Review*. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/04/6-strategies-for-leading-through-uncertainty> (дата звернення: 20.01.2023)
2. Alexander Cedergren, Henrik Hassel Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104235> (дата звернення: 20.01.2023)
3. Natalia Kolkowska Diversification Strategies for a Sustainable Portfolio. *Sustainable Review*. 2023. URL: <https://sustainablereview.com/diversification-strategies-for-a-sustainable-portfolio/> (дата звернення: 20.01.2023).
4. Ambreen Iftikhar Sustainable Development through Diversification: Challenges and Potential for Developing Economies. 2023. URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/ciimem4_2023_c01_Pakistan_en.pdf (дата звернення: 20.01.2023).

ГРОШОВІ ПОТОКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. В. Костирська, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

О. М. Сукач, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Однією з найпоширеніших причин занепаду бізнесу є погане управління грошовими потоками. Для бізнесу найважливішим аспектом управління грошовими потоками є уникнення тривалої нестачі готівки, спричиненої надто великим розривом між надходженнями та відтоками грошових коштів. Відтак, необхідно регулярно здійснювати аналіз грошових потоків і використовувати прогнозування грошових потоків, з метою запровадження необхідних заходів для запобігання проблемам грошових потоків.

Управління грошовими потоками – це відстеження та контроль кількості грошей, які надходять і виходять із бізнесу, щоб точно прогнозувати потреби в грошових потоках. Це повсяк-

денний процес моніторингу, аналізу та оптимізації чистої суми грошових надходжень за вирахуванням витрат. Уся справа в тому, щоб відповідально розпоряджатися фінансами свого бізнесу, щоб у вас було достатньо грошей для розвитку.

Грошові кошти можуть надходити з кількох частин організації та через них:

- операційний грошовий потік описує грошові потоки від звичайних операцій, таких як виробництво та продаж товарів. Це показник, який визначає, чи має компанія достатньо коштів для оплати рахунків і операційних витрат;

- інвестиційний грошовий потік – це цифра, яка показує, скільки готівки було згенеровано або витрачено від діяльності, пов'язаної з інвестиціями, за певний період часу;

- фінансовий грошовий потік демонструє чисті потоки грошових коштів, які використовуються для фінансування бізнесу та його оборотного капіталу.

Одним із основних напрямів управління грошовими потоками є розробка та використання стратегій, які підтримуватимуть адекватний грошовий потік. Однією з найкорисніших стратегій для бізнесу є скорочення періоду перетворення грошових потоків, щоб ваш бізнес міг швидше приносити гроші.

Успішна реалізація напрямів оптимізації грошових потоків на підприємницькому рівні вимагає реалізації відповідних заходів й у загальнодержавному масштабі. Адже бізнес, не може існувати окремо від держави. Так на загальнодержавному рівні, з метою підтримки бізнесу, особливо міжнародного масштабу, оптимізації його грошових потоків, доцільно:

- удосконалити фіскальну політику, зокрема зниження податкового тиску та максимальне спрощення процедур податкового адміністрування, а саме подвійного оподаткування;

- створити необхідні умови легалізації коштів «тіньових» капіталів, що є актуальним з погляду на наявність «офшорних схем» тощо.

Регулярний прогноз грошових потоків дозволяє оцінити дохід, який отримає підприємство та кількість витрат.

З метою уникнення надмірної дебіторської заборгованості необхідно ретельно досліджувати потенційних нових клієнтів і та аналізувати їхню кредитоспроможність, визначте їхній фінансовий рейтинг.

Необхідно постійно управляти простроченими рахунками-фактурами, щоб уникнути безнадійних боргів.

Також необхідно уникати надмірних витрат, а інвестиції мають бути обґрунтованими (перш ніж робити великі інвестиції або розширювати бізнес, необхідно визначити, який вплив це матиме на кошти). Обов'язково має бути резерв готівки для покриття неочікуваних зобов'язань.

Актуальним сьогодні є використання цифрового програмного забезпечення для управління грошовими потоками, яке може допомогти відстежувати рахунки-фактури та витрати, а також надавати чітке уявлення про готівкову позицію.

Отже, ефективне управління грошовими потоками означає досягнення балансу між своєчасною оплатою та відстрочкою транзакцій. Бізнес може використовувати різноманітні стратегії, щоб збалансувати грошові потоки.

Список використаних джерел

1. Повний посібник з управління грошовими потоками. URL: <https://tipalti.com/accounting-hub/cash-flow-management/>

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В. Ю. Кравцов, здобувач третього рівня вищої освіти;

П. Г. Перева, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються кризовими ситуаціями, політичною нестабільністю, неузгодженістю та недосконалістю правової бази, відсутністю науково обґрунтованої концепції реформ, криміналізацією бізнесу, виникає необхідність вивчення та удосконалення методичних підхо-

дів до формування та забезпечення економічної безпеки господарської діяльності підприємства [1–12]. Необхідно відзначити, що створити універсальну систему економічної безпеки неможливо, оскільки кожне підприємство унікальне, має свої особливості функціонування, ринкові зв'язки, можливості, потенціал та орієнтоване на певний сектор ринку [1, 3].

Незважаючи на досягнуті результати у дослідженні економічної безпеки підприємства, можна зауважити, що в цей час приділяється недостатньо уваги проблемам розробки теоретичних принципів та практичних рекомендацій щодо формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства на переважній більшості промислових підприємств.

На наш погляд, система економічної безпеки повинна бути унікальною та закритою для не уповноважених осіб та інших суб'єктів господарювання, виходячи з того, що жодна система не може бути ідеальною, і за наявності відомостей про побудову та особливості діяльності системи економічної безпеки, може бути знайдено слабке місце та завдано шкоди підприємству. Тому постає завдання розробки рекомендацій щодо формування системи економічної безпеки для промислових підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу.

Функціонування системи економічної безпеки передбачає пошук та аналіз інформації, діагностики небезпек та можливостей, пошук оптимальних шляхів реагування та захист об'єктів. Процес формування та функціонування системи економічної безпеки пов'язаний із значними по обсягу інформаційними потоками.

На наш погляд, надзвичайно важливим моментом, який визначає особливості формування системи економічної безпеки промислових підприємств в сучасних умовах ведення бізнес-діяльності, є технологія процесу забезпечення безпеки виробничо-комерційної діяльності суб'єкта господарювання, яку пропонується представити у вигляді наступних етапів, а також відповідних процесів і засобів (табл. 1).

Таблиця 1 – Технологія управління економічною безпекою

Етапи	Процеси	Засоби, методи та інструменти
Формування переліку змін, які можуть вплинути на підприємство	Виявлення чинників внутрішнього середовища та об'єктів аналізу. Створення переліку змін, які можуть вплинути на безпеку у коротко- та довгостроковій перспективі	<ul style="list-style-type: none"> – опитування працівників; – проведення консультацій з керівництвом підприємства, та іншими носіями інформації; – огляд та вивчення ЗМІ; – групування отриманої інформації
Виявлення та аналіз небезпек, загроз, можливостей	Вибір методів аналізу інформації. Проведення кількісної та якісної оцінки. Створення переліку небезпек, загроз, можливостей	<ul style="list-style-type: none"> – засоби збору інформації; – методи оцінки точності, достовірності інформації; – SWOT-аналіз; – моделі кількісної оцінки; – визначення та аналіз тенденцій
Створення переліку особливо небезпечних факторів у діяльності підприємства	Моніторинг загроз та можливостей. Ранжування виявлених небезпечних факторів за ймовірністю настання, ступенем впливу, можливостями впливу та нейтралізації	<ul style="list-style-type: none"> – результати аналізу небезпек, загроз, можливостей; – критерії визначення особливої небезпеки; – критерії ранжування; – консультації із фахівцями
Вибір методів реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств, які впливають на його безпеку	Ідентифікація небезпеки. Створення переліку дій щодо нейтралізації небезпек та використання можливостей. Визначення доцільності здійснення заходів. Прийняття рішення про реакцію підприємства на зміни. Здійснення заходів щодо нейтралізації (зниження, прийняття) небезпеки	<ul style="list-style-type: none"> – результати ранжування небезпек та загроз; – матеріальні, фінансові, людські ресурси, які можуть бути використані для забезпечення необхідного рівня економічної безпеки на підприємстві; – консультації з провідними фахівцями щодо рішень, які готуються до прийняття
Визначення інформації, яка є найбільш важливішою для конкретного підприємства в сфері	Аналіз минулого досвіду. Визначення найбільш важливіших джерел та каналів інформації. Формування переліку симптомів зовнішнього та внутрішнього середовища, які свідчать про	<ul style="list-style-type: none"> – періодичний перегляд небезпек та загроз та ступеня їх впливу на підприємство; – алгоритм ранньої діагностики небезпек та можливостей;

Етапи	Процеси	Засоби, методи та інструменти
його економічної безпеки	можливість виникнення небезпеки та можливостей її уникнути або зменшити рівень негативного впливу	– періодичний перегляд каналів та джерел інформації щодо надійності, своєчасності, достовірності; – консультації з фахівцями; – удосконалення заходів щодо нейтралізації небезпек

Дотримання всіх цих пропозицій дозволить, на нашу думку, системі економічної безпеки органічно доповнити спільну роботу підприємства, стати невід’ємним елементом успішної діяльності, а також тривалого та ефективного ведення бізнесу.

Таким чином, формування системи економічної безпеки на підприємствах має базуватися на загальних та специфічних засадах, що обґрунтовують необхідність створення відповідної системи на пропонуваннях в доповіді засадах. Залежно від типу системи економічної безпеки необхідно формувати відповідні інформаційні канали та потоки для обґрунтування рекомендацій та варіантів прийняття рішень для ефективної безпечної роботи підприємства.

Список використаних джерел

1. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
2. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
3. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
4. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] / Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.

6. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
8. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
9. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
10. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
11. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
12. Kobieliava T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobieliava, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф.*, 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

К. М. Крамаренко, канд. екон. наук, доцент;

Д. І. Іващенко, курсант

Національна академія Національної гвардії України

У сучасних надскладних українських реаліях для забезпечення розвитку економіки варто враховувати сучасні тенденції та підходи до трансформації економічної системи, які полягають у поглибленні пріоритетності інтересів людини.

Такі тенденції враховує концепція інклюзивного розвитку економіки, яка ґрунтується на пріоритетності розвитку люд-

ських ресурсів, досягненні повної зайнятості, підвищенні кваліфікації працівників та соціальній безпеці, сталому, збалансованому, екологічному розвитку [1]. Відтак, виділяють такі основні риси інклюзивної економіки: участь, справедливість, зростання, стабільність, сталий розвиток [2].

Варто зауважити, що з позицій економічної теорії концепція інклюзивного розвитку є своєрідним продовженням концепції сталого розвитку, яка виникла у 1970 роках [1].

У наукових публікаціях часто ототожнюють інклюзивний розвиток з інклюзивним зростанням. Так, інклюзія передбачає адаптацію системи до індивідуальних потреб людини, участь усіх зацікавлених сторін у отриманні позитивного результату за умови рівних можливостей. Але варто зважати, що поняття «зростання» і «розвиток» взаємопов'язані, але не взаємозамінні, оскільки зростання є лише однією з фаз економічного циклу, а розвиток є послідовністю економічних циклів.

Найбільше впливають на процес поширення ідей інклюзивності економічного розвитку міжнародні організації та фонди. У 2017 році група експертів Всесвітнього економічного форуму у швейцарському Давосі запропонувала як інструмент аналізу впровадження країнами основних принципів концепції Індекс інклюзивного розвитку. Тобто теоретична основа концепції набула практичного характеру, а стійкий, всеосяжний прогрес, що супроводжується зростанням доходів населення нарівні зі зростанням його економічних можливостей, рівня захищеності та якості життя, визнано головною метою економічного розвитку, а зовсім не зростання ВВП [3].

Основні детермінанти інклюзивного розвитку економіки полягають у створенні умов для доступу до ресурсів та можливостей для всіх громадян, забезпеченні соціальної підтримки вразливих груп, розвитку людського капіталу, використанні інноваційних технологій та розвитку цифрової економіки, підтримці малого та середнього бізнесу та забезпеченні сталого економічного зростання. Втілення в життя основних ідей інклюзивного розвитку економіки передбачає активну підтримку та залучення ресурсів з боку усіх учасників економічної системи, створення

сприятливого бізнес-середовища, розвиток соціального підприємництва та соціальних інновацій, а також глобальну співпрацю та партнерство [4].

Таким чином, в умовах післявоєнного відновлення України доцільно орієнтуватися саме на інклюзивний розвиток, щоб усі громадяни отримали від нього користь і були злучені до цього процесу. Для цього слід забезпечити зростання продуктивності, ефективності та створювати конкурентне середовище, інвестувати в людський капітал, підвищувати рівень життя населення. Усвідомлення необхідності втілення в життя концепції інклюзивного розвитку економіки України сприятиме створенню справедливого, рівноправного суспільства, де всі громадяни матимуть рівні можливості та доступ до економічних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Махонін В. Концепція інклюзивного розвитку: теоретичне підґрунтя у роботах українських вчених. Scientific Collection «InterConf»: № 126 (2022): 7th ISPC «Science, Education, Innovation: Topical Issues and Modern Aspects» (September 26-28, 2022; Tallinn, Estonia).
2. Войчук М. В. Етимологія поняття «Економічна інклюзія» в контексті циклічного розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 3–4 (87). С. 28–33.
3. Воробйова Н., Гаврилюк С., Литвинова Т. Деякі аспекти інклюзивного розвитку економіки України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 29–37.
4. Овагім Г. Арутюнян. Основні детермінанти розвитку інклюзивної економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 8–15.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*О. О. Кутас, старший викладач
Національний університет харчових технологій*

Сучасний світ характеризується високими темпами розвитку технологій, що призводить до зміни вимог до якості та конкурентоспроможності продукції. Харчова галузь не є винятком.

Щоб бути конкурентоспроможними, підприємства галузі повинні постійно впроваджувати інновації.

Інноваційне управління є комплексним процесом, який включає розроблення, впровадження та оцінку інновацій. Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає розробку та реалізацію довгострокової стратегії інновацій, яка буде відповідати цілям і завданням підприємства. Таке управління є складним і багатогранним завданням. Воно вимагає від підприємства системного підходу, чіткого планування та реалізації інноваційної діяльності. Стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна бути гнучкою і адаптивною, щоб урахувати зміни в зовнішньому середовищі. Вона повинна має постійно переглядатися й уточнюватися.

Стратегічне управління інноваційним розвитком передбачає розроблення та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на створення умов для інноваційної діяльності на підприємстві. Він включає такі аспекти:

- формування інноваційної стратегії підприємства. Стратегія має визначати цілі, завдання інноваційної діяльності, основні напрями інновацій, ресурси, які будуть спрямовані на інновації;
- створення інноваційного середовища на підприємстві, тобто умов для творчої діяльності працівників, стимулювання їх інноваційної активності, розвиток інноваційної культури;
- реалізація інноваційних проєктів, яка включає всі етапи життєвого циклу інновації, від розроблення до впровадження.

Основними цілями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості є:

- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розширення асортименту продукції;
- зниження витрат;
- підвищення якості продукції;
- забезпечення екологічної безпеки виробництва.

Для досягнення цих цілей необхідно вирішити такі завдання:

- розробити ефективну систему інноваційного менеджменту;

- забезпечити ефективний перетік інформації між різними підрозділами підприємства;

- створити сприятливий клімат для інновацій;

- залучити до інноваційної діяльності зацікавлені сторони.

Процес стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств можна поділити на:

- етап аналізу, на якому аналізується зовнішнє, внутрішнє середовище підприємства та його інноваційний потенціал;

- етап планування, на якому розробляється стратегія інноваційного розвитку підприємства, яка визначає цілі, завдання інноваційного розвитку, напрями інноваційної діяльності, ресурси, необхідні для реалізації інноваційної діяльності;

- етап реалізації, на якому відбувається впровадження стратегії інноваційного розвитку;

- етап контролю за виконанням стратегії інноваційного розвитку та оцінка її ефективності.

Основними напрямками інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості є:

- розробка нових продуктів, що включає розроблення нових видів продукції, нових рецептур, нових способів виробництва;

- модернізація технологій, яка включає впровадження нових технологій виробництва, зберігання і транспортування продукції;

- розвиток маркетингу, що включає розроблення нових маркетингових стратегій, просування нових продуктів на ринок.

Для реалізації стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств можуть бути використані:

- інноваційні проекти – комплекс заходів, спрямованих на розробку та впровадження інновацій;

- інноваційні програми – комплекс інноваційних проектів, об'єднаних загальними цілями та завданнями;

- інноваційні фонди – джерело фінансування інноваційної діяльності.

Реалізація інноваційних проектів на підприємстві передбачає такі етапи:

- формування ідеї інновації, що може виникнути у працівників підприємства, партнерів, споживачів;
- розроблення інновації в проєкт, який включає технічне рішення, економічне обґрунтування, план реалізації;
- впровадження проєкту на підприємстві;
- оцінка ефективності інновації, її впливу на фінансові результати підприємства та його конкурентоспроможність.

Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості є одним з ключових факторів їх конкурентоспроможності. Інновації дозволяють підприємствам впроваджувати нові технології, продукти, послуги, що дає їм можливість підвищувати якість продукції, знижувати витрати, розширювати асортимент, виходить на нові ринки.

Розроблення інноваційної стратегії підприємства повинне бути засноване на аналізі таких факторів, як:

- потреби ринку. Інновації повинні відповідати потребам споживачів, бути конкурентоспроможними на ринку;
- технологічні можливості підприємства. Інновації повинні бути придатні до впровадження на підприємстві з урахуванням його технологічного рівня та ресурсних можливостей;
- фінансові можливості підприємства. Інновації вимагають певних фінансових ресурсів, які повинні бути доступні підприємству.

Стратегічне управління інноваційним розвитком є важливим фактором успіху підприємств. Для досягнення стратегічних цілей і напрямів інноваційного розвитку вони повинні розробити і впровадити ефективні стратегічні інструменти.

Для реалізації стратегічних цілей і напрямів інноваційного розвитку підприємства можуть використовувати такі стратегічні інструменти:

- інвестиції в інноваційні проєкти, які передбачають вкладання коштів у розробку та впровадження нових технологій, рецептур продукції, видів сировини та матеріалів;
- співпраця з науково-дослідними установами і закладами вищої освіти, яка дає підприємству доступ до новітніх наукових розробок, які можна використати для інноваційного розвитку;

– придбання ліцензій і патентів на інноваційні технології, яке дозволяє швидко впровадити інновації, не витрачаючи ресурси на їх розроблення;

– участь у міжнародних проектах з інноваційного розвитку, що дозволяє отримати доступ до міжнародного досвіду в галузі інновацій та фінансування інноваційних проектів.

Отже, стратегічний підхід до управління інноваційним розвитком є необхідним, щоб підприємства могли успішно конкурувати на ринку. Стратегія інноваційного розвитку повинна бути розроблена з урахуванням цілей, завдань підприємства та стану зовнішнього середовища, а для її реалізації необхідно використовувати ефективні інструменти та методи.

УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

М. М. Лук'янова, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

*В. І. Ковальова, канд. екон. наук, доцент
Національний фармацевтичний університет*

Особливою рисою сучасної організації є значна увага керівників до стратегічних аспектів управління. Сутність формування стратегічних дій підприємства полягає у визначенні певних напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо ефективного наближення до певного орієнтиру, а також в оцінці і контролі процесу реалізації вибраної стратегії. Стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу навколишнього середовища підприємства, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку.

Слід зазначити, що дослідженню загальнотеоретичних питань з приводу стратегічного управління присвячено не мало робіт, але ступінь наукової розробленості окремих його аспектів залишається недостатнім. Отже, дослідження в цій темі потребують глибшого теоретичного опрацювання матеріалу з приводу стратегічного управління стійким розвитком підприємства.

Успішне функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах неможливе без стійкого його розвитку, а розробка, корегування, доопрацювання стратегії являються постійними процесом стратегічного управління стійким розвитком.

Стійкий розвиток підприємства – це концепція, яка поєднує економічний розвиток зі збереженням природних ресурсів, соціальною відповідальністю та ефективним управлінням. Для досягнення стійкого розвитку підприємство повинно враховувати у своїй стратегії та діяльності такі аспекти:

1. Економічні (тобто повинно бути економічно стійким, прибутковим, ефективно управляти фінансами, бути інноваційним та конкурентоспроможним тощо);

2. Соціальні (такі як створення робочих місць, розвиток персоналу, безпечні та справедливі умови праці, сприяння рівності та інклюзивності тощо);

3. Екологічні (збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, підприємство повинно дотримуватися екологічних стандартів та долучати зусилля до зменшення відходів тощо).

Проте варто відзначити, що управління стійким розвитком підприємства можливо тільки на основі стратегічного управління та аналізу зовнішнього середовища.

Мінливість і невизначеність оточення підприємства, безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки та суспільства, прискорення науково-технічного прогресу створюють принципово нове зовнішнє середовище господарювання, яке значно відрізняється від того, в якому відбувалися формування та розвиток вітчизняних підприємств.

Процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України проходить досить повільно. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми визначення перспектив розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища залишаються поза їх увагою. Проте без відповідної стратегії розвитку неможливо впевнено «рухатися» в бізнес-просторі, приймати обґрунтовані тактичні рішення

щодо використання потенціалу підприємства, підвищувати ринкову вартість підприємства, забезпечувати стійкі конкурентні позиції. Тому аналіз середовища вважається першим і головним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії й цілей підприємства, так і для розробки стратегії.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, які впливають на нинішнє і майбутнє становище підприємства і визначення їх особливого впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Пошуки факторів стратегічного успіху давно були основною проблемою керівників та менеджерів. При цьому використовувалися різноманітні шляхи: звіти, виступи, висновки з вивчення конкретних ситуацій, що носили більш систематичний характер. Стратегічний успіх підприємства залежить, з одного боку, від структури галузі, в якій воно виступає, а з іншої – від вибраної принципової стратегії для даної сфери діяльності.

Аналіз літератури [1–2] дозволив визначити певні кроки які можуть бути включені в управління стійким розвитком на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища:

1. Проведення SWOT-аналізу. Аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, що дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які впливають на його стійкий розвиток.

2. Моніторинг зовнішнього середовища. Систематичне відстеження змін у зовнішньому середовищі, такі як нові технології, ринкові тенденції, політичні зміни та інші, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін та використовувати нові можливості.

3. Визначення ключових стратегічних факторів (KSF). Ідентифікація та оцінка ключових стратегічних факторів, які мають вирішальне значення для успіху підприємства в конкретній галузі

4. Розроблення сценаріїв розвитку. Аналіз різних сценаріїв розвитку дозволяє підприємству готуватися до різних умов та визначити оптимальні стратегії.

5. Оцінка ризиків та можливостей. Аналіз можливих ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами, що дозволяє розробити стратегії мінімізації ризиків та використання можливостей.

6. Розроблення стратегії стійкого розвитку. На основі вивчення зовнішнього середовища розробляється стратегія, яка враховує можливості та виклики, а також забезпечує стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Взаємодія з стейкхолдерами. Важливо взаємодіяти зі стейкхолдерами, такими як клієнти, партнери, співробітники та громадські організації, для забезпечення соціальної та екологічної відповідальності підприємства.

8. Контроль та адаптація. Постійний контроль за зовнішнім середовищем та ефективністю стратегії дозволяє вчасно реагувати на зміни та вносити корективи в стратегію розвитку.

Слід зазначити, що управління стійким розвитком підприємства на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища має орієнтуватися на найважливіші аспекти діяльності підприємства, а стратегічні плани складатися з в рахуванням пріоритетів стійкого розвитку та ряді наукових принципів:

- науково обгрунтований вибір цілей розвитку підприємства, які відповідають вимогам ринку;
- систематичний пошук нових форм і видів діяльності, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення узгодженості інтересів підприємства і зовнішнього середовища, індивідуалізація стратегій;
- диференціація задач стратегічного і оперативного управління;
- збалансованість стратегічних, тактичних і операційних цілей, як забезпечують виконання стратегічних і тактичних задач;
- інтеграція і глобалізація бізнесу.

Без стратегічного аналізу зовнішнього середовища майбутнє підприємства залишається настільки непередбачуваним і небез-

печним, що прийняті управлінські рішення в подібних умовах можуть істотно послабити конкурентне становище і привести до непоправних наслідків і, звичайно, говорити про стійкий розвиток не доводиться.

Список використаних джерел

1. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. – Харків : Точка, 2018. – 208 с.
2. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. – 110 с.

RESEARCH ON THE APPLICATION OF “АМОЕБА+OKR” BUSINESS MANAGEMENT MODEL

Tan Mingren, master student

*Alina Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor –
Scientific supervisor*

Sumy National Agrarian University

With the deepening of globalization and the rapid development of technology, small and medium-sized private high-tech enterprises in their growth stage urgently need to improve and enhance their business management models and levels to cope with the high uncertainty of the external environment, enhance their competitiveness, and maintain sustained growth. How to reduce costs, enhance employee vitality and creativity, improve overall business efficiency, and achieve a win-win situation for employees, organizations, shareholders, and society has become a common focus of concern for private entrepreneurs.

The “Amoeba+OKR” business management model studied in this article is an exploration in this regard

The principle of “Amoeba+OKR” business management model:

1. Amoeba management model.

The Amoeba management model is a highly owner oriented and all staff participation management model. This business management model decomposes the enterprise into several small units with a

common corporate culture and business philosophy, which are self managed and accounted for internally. The friendly collaboration between each unit improves market responsiveness and works together to achieve the company's goals.

2. Amoeba organizational structure.

The organizational structure of Amoeba is constructed according to the pattern of “top-level design+independent design+fission”. The enterprise strategy determines the organizational structure of Amoeba, which is built and optimized around the company's strategy, business vision planning, long-term and medium-term business plans, and annual business plans to serve the achievement of the company's strategic goals.

Amoeba organizational change achieves self-management and stimulates employee enthusiasm for work by decentralization and achieving a focus on everything; By implementing a decentralized system, it is possible to achieve proper centralization, orderly decentralization, clear authorization, and appropriate use of power, allowing enterprises to freely delegate and delegate power; By removing boundaries, achieving vertical integration and horizontal collaboration, enhancing the efficiency of enterprise collaboration and work efficiency; By flattening the organization, it is possible to reduce hierarchy and expand scope; By empowering intelligence, practical Building a learning organization to enhance market adaptability and capabilities; Through IT technology and virtualization, real-time information sharing is achieved to enhance customer service capabilities.

3. OKR performance empowerment.

OKR (Objectives Key Results), also known as the Goal and Key Results method, has the following advantages in comparison to KPI performance evaluation in enterprises: it can better stimulate employees' intrinsic motivation and tap into their creative potential; Can highly reflect the company's corporate culture, corporate strategy, leadership thinking patterns, unique operations, and professional abilities; Being able to focus on the limited resources of the company itself to make advantageous choices and achieve the best results for the company; Being able to respond promptly to customer

and market demands, driving the realization of a truly customer-centric approach, enhancing the software products and solutions developed by the company, and meeting or even exceeding customer needs; The possibility of creating a favorable environment for innovation and daring to challenge, and supporting the company's "exponential growth".

The "Amoeba+OKR" business management model can solve the problems that arise in the development process of enterprises:

1. Unclear company strategy: The company strategy is in a chaotic state, and the strategy is not communicated to all employees, without specific execution strategies.

2. The functional organizational structure cannot adapt to the development of Y Technology Company.

3. KPI performance management cannot stimulate employee vitality.

4. Talent bottleneck issue. (5) Lack of effective IT support systems.

The specific implementation of the "Amoeba+OKR" business management model in enterprises:

1. Building an Amoeba business philosophy system for enterprises.

2. Construction of Amoeba Organizational System.

3. Design of Amoeba Business Accounting Scheme.

4. Design of OKR performance empowerment plan

In summary, the application of the "Amoeba+OKR" business management model needs to be based on the actual situation of the enterprise. Feasibility analysis and specific implementation plans need to be developed first, and after strict argumentation, they can be imported. Remember to Avoid relying solely on methodology. The essence of the "Amoeba+OKR" business management model lies in continuously stimulating each employee to actively participate in enterprise operations and continuously activating their independent vitality and creativity. The profit center maintains continuous refinement and improvement, continuously optimizing costs and exploring new profit growth points. A good working atmosphere and a high sense of ownership enable employees to maintain creativity,

continuously create new results, and promote the rapid development of the company.

References

1. Zhan Chengkun. Everyone Becomes an Operator [J]. Heying Enterprise Management Consulting Co., Ltd., 2019.
2. Li Peng. Leadership [J]. EMBA Education Center of Guangxi University, 2019 .
3. Kazuo Inamori Practice kindness and think positively of others Amoeba School of Management, May 20, 2020.

АВТОКОРЕЛЯЦІЯ МІЖ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНИМ БОРГОМ ТА ЗОЛОВОВАЛЮТНИМ ФОНДОМ УКРАЇНИ ТА СПОСОБИ ЇЇ УСУНЕННЯ

О. О. Морозова, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Л. М. Зомчак, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник Львівський національний університет імені Івана Франка

Загальнодержавний борг і золотовалютний фонд є важливими показниками економічної стійкості країни. Загальнодержавний борг вказує на заборгованість держави, а золотовалютний фонд є важливим резервом для підтримки національної валюти та забезпечення стійкості економіки. Однак, залежність між цими показниками може мати значення для розуміння економічних процесів та прийняття рішень щодо фінансової політики країни.

Серед підходів, які популярні на макrorівні, доцільно виділити такі, як авторегресійне моделювання [1], методи бустингу [2], симультаивне моделювання [3, 4], статистичного аналізу [5] тощо.

У цьому дослідженні виявляли наявність автокореляції між реальним загальнодержавним боргом та золотовалютним фондом України. Задля цього було взято статистичні дані поквартально з 2015 по 2021 рік з офіційної сторінки Державної служби статистики України [6].

На основі зібраних даних було побудовано парну кореляційно-регресійну модель. Також за допомогою критерію Стюдента було перевірено статистичну значущість цих параметрів моделі. Коефіцієнт детермінації становить 0,86, оцінки параметрів є статистично значущими. Отже, рівняння залежності має вигляд:

$$y = -15\,673,53 + 0,017x,$$

де x та y – вхідні екзогенні та ендогенні змінні.

Для перевірки моделі на автокореляцію можна використати критерій Дарбіна-Уотсона. Для рівня значущості $\alpha = 0,05$, та кількості спостережень $n = 28$ знаходимо табличні значення d_l та d_u . Також на основі значень випадкових відхилень розраховуємо критерій Дарбіна-Уотсона. Оскільки його значення $DW = 0,99$ є меншим за d_l , то можна зробити висновок про наявність в моделі додатної автокореляції з ймовірністю в 95 %.

Одним із способів усунення автокореляції випадкових відхилень є використання авторегресійної моделі Маркова.

При умові, що коефіцієнт автокореляції є невідомим, його можна розрахувати на основі моделі Дарбіна-Уотсона за формулою:

$$\hat{c} \approx 1 - DW / 2 \approx 0,5007.$$

На основі отриманого нового коефіцієнта автокореляції трансформуємо значення змінних. Після перетворення оцінки вільного члена модель набуває вигляду:

$$\hat{y} = -6\,728,6136 + 0,013x.$$

Іншим способом усунення автокореляції є метод Кохрана-Оркатта, за допомогою якого можна побудувати ПЛКРМ з відсутньою автокореляцією з рівнем похибки $\Delta_{\text{доп.}} = 0,001$.

У даній моделі коефіцієнт автокореляції розраховують для моделі без вільного члена взаємозв'язку між поточними значеннями випадкових відхилень та їх значеннями в попередньому періоді. Рівняння моделі матиме вигляд:

$$e_t = \hat{c}e_{t-1}.$$

З використанням авторегресійної моделі Маркова перетворюємо значення змінних на основі отриманого коефіцієнта автокореляції \hat{c}_0 . За допомогою методу найменших квадратів та перетвореної оцінки вільного члена знаходимо нові значення теоретичних значень ендогенної змінної, визначаємо за її допомогою випадкові відхилення. На основі нової ПЛКРМ для залежності між поточними значеннями випадкових відхилень та їх значеннями в попередньому періоді без вільного члена знаходимо нове значення коефіцієнта автокореляції \hat{c}_1 . Порівнюємо нове значення \hat{c}_1 з попереднім. Оскільки $\hat{c}_1 - \hat{c}_0 > 0,001$, то повторюємо процедуру для виконання наступної ітерації.

При повторенні процедури отримуємо модель, рівняння якої має вигляд:

$$\hat{y} = 29\,120,58 + 0,0027x.$$

На основі даної моделі будуємо теоретичні значення ендогенної змінної та випадкові відхилення. Розраховане значення \hat{c}_{17} . Оскільки $\hat{c}_{17} - \hat{c}_{16} < 0,001$, то дана модель є задовільною.

Дослідження автокореляції між загальнодержавним боргом та золотовалютним фондом може бути актуальним для розуміння залежності між цими показниками, а також для визначення ефективності фінансової політики країни. Якщо існує значна автокореляція то це може вказувати на неефективність фінансової політики та недостатню стійкість економіки. З іншого боку, якщо автокореляція низька, то це може свідчити про ефективність фінансової політики та стабільність економіки. Усунення автокореляції є важливим етапом в аналізі часових рядів і прогнозуванні майбутніх значень цих рядів, адже це допомагає нам розуміти поточний стан економічної стійкості країни та відповідно до нього приймати рішення щодо фінансової політики.

Список використаних джерел

1. Zomchak L., Lapinkova A. Key Interest Rate as a Central Banks Tool of the Monetary Policy Influence on Inflation: The Case of Ukraine. *Advances in Intelligent Systems. Computer Science and Digital Economics IV*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2023. P. 369–379.

2. Zomchak L., Melnychuk V. Creditworthiness of Individual Borrowers Forecasting with Machine Learning Methods. In International Conference of Artificial Intelligence, Medical Engineering, Education. Cham : Springer Nature Switzerland 2022. P. 553–561.
3. Zomchak L. M. Sustainable development of Ukraine as a combination of social, economic and environmental components: structural econometric model of three-pillar approach. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, 2023. Vol. 1254. № 1. P. 112–125.
4. Зомчак Л. М., Старчевська І. М. Симультазивне моделювання залежності економічного зростання та рівня інфляції України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. №1 (105)). С. 78–85.
5. Vdovyn M., Zomchak L. Statistical estimation and analysis of foreign trade in EU and Ukraine. Socio-economic potential of crossborder cooperation. Ivan Franko National University of Lviv, University of Rzeszow. 2017. P. 137–143.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2024).

ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОМПЛАЄНС-СТРАТЕГІЮ БІЗНЕСУ

В. М. Нескородь, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Орієнтуватися в дедалі складнішому регуляторному ландшафті – значний виклик для сучасного бізнесу. Ефективні комплаєнс-стратегії мають вирішальне значення для пом'якшення юридичних та фінансових ризиків, збереження довіри зацікавлених сторін та забезпечення стабільної діяльності. Метою дослідження є аналіз ролі управління ризиками у формуванні та впливі на комплаєнс-стратегії, досліджуючи їхню взаємодію в організаційному контексті.

Агентська теорія [1] стверджує, що менеджери діють як агенти від імені акціонерів, прагнучи максимізувати прибутки, мінімізуючи ризики. Ефективні практики управління ризиками

узгоджуються з цією концепцією шляхом виявлення та пом'якшення потенційних комплаєнс-ризиків, які можуть поставити під загрозу фінансові показники та акціонерну вартість компанії. Крім того, теорії комплаєнс-менеджменту підкреслюють важливість проактивного виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків як важливих компонентів надійних комплаєнс-програм.

Кілька досліджень демонструють позитивний вплив управління ризиками на ефективність комплаєнсу. Дослідження [2–3] вказує на значну кореляцію між впровадженням комплексних систем управління ризиками та зменшенням кількості регуляторних порушень. Крім того, автори [4–6] підкреслюють зв'язок між сильною культурою управління ризиками та покращеною зрілістю комплаєнс-програми.

Управління ризиками суттєво впливає на комплаєнс-стратегію в кількох важливих сферах. Процеси управління ризиками забезпечують систематичні методи виявлення комплаєнс-ризиків, пов'язаних із внутрішніми операціями, зовнішніми нормативними актами та галузевими тенденціями. Ця інформація допомагає визначити пріоритети комплаєнсу та розподілити ресурси. Оцінки ризиків спрямовують розробку та впровадження ефективних комплаєнс-контролів, таких як політики, процедури та навчальні програми. Знижуючи виявлені ризики, ці засоби контролю спрямовані на запобігання або виявлення порушень комплаєнсу. Регулярний моніторинг ризиків забезпечує постійну ефективність комплаєнс-контролю та виявляє нові ризики, які потребують проактивних стратегій їх зниження. Цей цикл зворотного зв'язку сприяє постійному вдосконаленню комплаєнс-програми.

Інтеграції управління ризиками та комплаєнсу може перешкоджати низка проблем, серед яких найчастіше постає питання в необхідності вимірювання результатів для оцінки ефективності. Тому нами було розроблено дорожню карту щодо зв'язку діяльності з управління ризиками з комплаєнс-цілями бізнесу через створення системи індикаторів (табл. 1).

**Таблиця 1 – Дорожня карта створення системи індикаторів
для взаємозв'язку управління ризиками з
комплаєнс-цілями бізнесу**

Етапи	Характеристика
1. Визначення цілей комплаєнсу	<ul style="list-style-type: none"> - Визначити відповідні нормативи та юридичні вимоги. - Перетворити вимоги на чіткі, вимірні цілі. - Пріоритезувати цілі на основі їх впливу та нормативної важливості.
2. Картування заходів управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> - Визначити поточні заходи з управління ризиками у всіх відділах. - Класифікувати заходи на основі структури управління ризиками (наприклад, ідентифікація, оцінка, пом'якшення, моніторинг). - Поєднати заходи з відповідними цілями комплаєнсу, на які вони спрямовані
3. Розробка вимірних індикаторів	<ul style="list-style-type: none"> - Для кожного заходу визначити вимірні фактори, що демонструють його вплив на досягнення цілі комплаєнсу. - Розглянути як кількісні (наприклад, кількість оцінок), так і якісні (наприклад, обізнаність співробітників) показники. - Забезпечити відповідність індикаторів SMART
4. Встановлення методів збору даних	<ul style="list-style-type: none"> - Визначити надійні та економічно ефективні методи збору даних для кожного індикатора. - Використовувати існуючі системи, опитування або впроваджувати механізми відстеження. - Визначити частоту збору даних та відповідальність
5. Аналіз та вдосконалення індикаторів	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярно аналізувати зібрані дані для оцінки ефективності індикаторів. - Оцінювати, чи точно індикатори відображають зв'язок між заходом та ціллю. - Вдосконалювати індикатори за потреби для підвищення їх релевантності та корисності.

Етапи	Характеристика
6. Комунікація та використання індикаторів	<ul style="list-style-type: none"> - Ділитися даними індикаторів з усіма зацікавленими сторонами в організації. - Використовувати індикатори для прийняття рішень, розподілу ресурсів та зусиль щодо покращення. - Інтегрувати показники в системи оцінки, щоб стимулювати ефективне управління ризиками

Джерело: авторська розробка.

Резюмуючи, можемо зазначити, що управління ризиками має суттєвий вплив на формування ефективних комплаєнс-стратегій у бізнесі. Систематично виявляючи та зменшуючи комплаєнс-ризиками, організації можуть забезпечити свою довгострокову стійкість і з більшою впевненістю орієнтуватися в складному регуляторному ландшафті. Подальші дослідження автора будуть зосереджені на конкретних підходах та найкращих практиках для успішної інтеграції управління ризиками та комплаєнсу в різних організаційних контекстах та галузях.

Список використаних джерел

1. Carol M. Kopp Agency Theory: Definition, Examples of Relationships, and Disputes. *Investopedia*. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/agencytheory.asp> (дата звернення: 22.01.2024).
2. Gammisch Malcolm, Balina Signe. Support of Risk Management Through Careful Selection of Anti-corruption Measures – a Critical Evaluation of Compliance Management Activities. *Trends Economics and Management*, 2015, 9.22: 9-18.
3. Manab Norlida Abdul, Kassim Isahak, HUSSIN Mohd Rasid. Enterprise-wide risk management (EWRM) practices: Between corporate governance compliance and value. *International Review of Business Research Papers*, 2010, 6.2: 239-252.
4. Chapman Robert James. Exploring the value of risk management for projects: improving capability through the deployment of a maturity model. *IEEE Engineering Management Review*, 2019, 47.1: 126-143.

5. Beasley Mark, Branson Bruce, Pagach Don. An analysis of the maturity and strategic impact of investments in ERM. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2015, 34.3: 219-243.
6. Bennett Mark R., Ogotu Jack, Olawoyin Richard. Intelligent Risk Management: Seven Practical Steps to a Strong Risk Culture & Financial Maturity. *Professional Safety*, 2020, 65.05: 33-38.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

С. В. Остряніна, канд. екон. наук, доцент;

В. С. Ткаченко, аспірант;

В. А. Вірченко, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Екологічні проблеми сьогодення спричиняють небезпеку існування людини на всіх рівнях – від локального до глобального. Для України ці проблеми постають достатньо гостро, оскільки має місце значна концентрація небезпечних виробництв, суттєва трансформація ландшафтів, неефективне використання природних ресурсів (у тому числі невідтворюване їх знищення), недостатня забезпеченість виробничих і контролюючих структур фахівцями у галузі екологічної безпеки [4, с. 73].

Водночас, в Україні екологічна безпека в умовах воєнного стану носить глобальну проблему цивілізації, загалом, через можливість гуманітарної катастрофи внаслідок бойових дій і незабраних тіл окупантів із нашої території. Окрім цього існує загроза хімічної, біологічної, ядерної катастроф, унаслідок використання зброї масового знищення для мирного населення України. Це принесе загрозу всьому людству, а не тільки нашій державі [1].

Визначення екологічної безпеки міститься у ст. 50 Закону України «Про охорону навколишнього середовища», згідно з якою екологічна безпека – це стан навколишнього середовища, при якому запобігається погіршення екологічної ситуації та виникнення небезпеки для здоров'я людини. Екологічна безпека гарантується громадянам України здійсненням широкого комплексу взаємопов'язаних політичних, економічних, технічних,

організаційних, державно-правових та інших заходів, а діяльність фізичних та юридичних осіб, що завдає шкоди навколишньому природному середовищу, може бути припинена за рішенням суду [5].

Екологічній безпеці властиві наступні риси:

1. Екологічна безпека – гарантія проживання в екологічно чистому та сприятливому для життєдіяльності середовищі.

2. Екологічна безпека передбачає розумне задоволення екопотреб будь-якої людини та суспільства загалом у всіх виявах життєдіяльності.

3. Екологічна безпека – органічна складова національної безпеки, рівень її забезпечення корелює із рівнем забезпечення національної безпеки.

4. Забезпечення екологічної безпеки – амбівалентний процес, оскільки при його здійсненні мають враховуватися одночасно як інтереси суб'єкта, так і об'єкта.

5. Екологічна безпека – є неподільною. Екобезпека є обов'язковою умовою існування будь-якої нації. Жодна нація не має привілею щодо забезпечення екобезпеки на власну користь та на шкоду іншим націям.

6. Екологічна безпека – системний методологічний інструментарій, що ґрунтується на фундаментальних еколого-соціальних та біосферних закономірностях, які мають комплексний характер і тісно пов'язані з різними сферами суспільного життя.

7. Забезпечення екологічної безпеки – процес реалізації проголошених у Концепції національної безпеки і конкретизованих у Доктрині екологічної безпеки положень, які мають ґрунтуватися на екогуманістичних та екобезпекових принципах.

Головними практичними принципами забезпечення екологічної безпеки є дотримання встановлених державою та органами влади допустимих рівнів впливу на людину та природне середовище; здійснення раціонального природокористування; своєчасне виявлення, відновлення порушених екологічних систем і природних комплексів; розробка комплексних показників оцінки екологічної безпеки територій та акваторій, прогнозування, виявлення зон екологічної кризи, лиха, катастрофи.

Задоволення потреб суспільства в екологічній безпеці виконує, на нашу думку, ряд специфічних функцій, що мають соціальне, економічне і відтворювальне значення.

Соціальна функція обумовлена наявністю природних потреб людини як біологічної істоти в здоровому та сприятливому навколишньому природному середовищі. Тільки в умовах економічної безпеки, можливо забезпечити задовільний стан здоров'я населення, зберегти генофонд суспільства, а також досягти соціальної рівноваги і стабільності в суспільстві.

Відтворювальна функція, пов'язана з процесом відтворення всіх умов виробництва і умов природного середовища, які забезпечують сталий розвиток системи «виробництво-природа». В умовах екологічної безпеки ефективно відновлюються фізичні і духовні сили людей, які були втрачені в процесі виробничо-побутової діяльності, природне середовище не втрачає своєї унікальної здатності до самовідновлення.

Економічна функція виражає зв'язок «стану екологічної безпеки» з усіма сферами економічної діяльності в суспільстві. Економічна функція багато в чому заснована на прямому економічному інтересі суспільного виробництва в здоровому та якісному природному середовищі як важливій умові суспільно-економічного розвитку [2].

На сьогодні в Україні досягти повної екологічної безпеки просто неможливо, адже неможливо звернути всю діяльність людини і виключити її з природи, а ця діяльність є перетворювальною за своєю суттю.

Для цього потрібно здійснити перехід до використання нових еколого-безпечних виробничих процесів та технологій, формування системи екологічного менеджменту та аудиту, страхування екологічних ризиків, створення соціально-економічного базису, який би характеризувався виключно невідповідними умовами господарювання для суб'єктів, котрі погіршують стан довкілля і здатністю розв'язувати екологічні проблеми та зменшувати будь-які екологічні небезпеки, що становлять значну загрозу національній безпеці України [3].

Список використаних джерел

1. Власюк Н. М. (2022). Окремі аспекти екологічної безпеки України в умовах воєнного стану. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/10.pdf>.
2. Гнатюк О. П. (2018). Фактори та функції економіко-екологічної безпеки. Ефективна економіка. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7176>.
3. Екологічне управління (2004) / [В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, Г. О. Білявський та ін.]. Київ : Либідь. 432 с.
4. Ілляшенко О. В., Будрик О. І. (2017). Еколого-економічна безпека підприємства: теоретичні аспекти. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Вип. 1 (25). С. 72–82.
5. Про охорону навколишнього середовища : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ

О. В. Павлій, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Під час війни підприємства зіштовхуються з багатьма викликами, які ускладнюють процес управління стратегічними змінами. Однією з основних та найбільш масштабних, це нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Війна призводить до зміни політичної, економічної, соціальної, технологічної, екологічної, правової ситуації в країні та регіоні, що впливає на ринки, клієнтів, конкурентів, постачальників, партнерів, регуляторів, громадськість. Підприємства мають постійно аналізувати та прогнозувати ці зміни, а також швидко адаптувати свою стратегію, структуру, процеси, продукти, послуги, ресурси, канали зв'язку та розподілу до нових умов.

Ще одним викликом, який ускладнює для підприємств процес управління стратегічними змінами, це зниження попиту та доходів. Війна призводить до зменшення купівельної спроможності, споживання, інвестицій, туризму, експорту, імпорту, що негативно відображається на обсягах продажу, прибутку,

рентабельності, ліквідності, фінансовій стійкості підприємств. Підприємства мають знаходити шляхи збереження та залучення клієнтів, оптимізації витрат, розширення джерел фінансування, розвитку нових ринків, сегментів, ніш.

Зі втратою персоналу та ресурсів зіштовхнулась майже кожна компанія, що функціонує на території України. Війна призводить до мобілізації, міграції, травматизму, смертності, стресу, демотивації, зниження кваліфікації, лояльності, продуктивності працівників. Також війна призводить до пошкодження, знищення, конфіскації, відсутності, подорожчання матеріальних, енергетичних, інформаційних, технологічних ресурсів. Підприємства мають забезпечувати безпеку, захист, підтримку, навчання, мотивацію, заохочення, соціальну відповідальність, патріотизм персоналу, а також релокацію, аутсорсинг, фріланс, автоматизацію, цифровізацію ресурсів .

Порушення ланцюгів постачання та логістики – ще один виклик для підприємств. Війна призводить до пошкодження, знищення, блокування, мінування доріг, мостів, залізниць, аеропортів, портів, складів, трубопроводів, електромереж, зв'язку, що утруднює транспортування, зберігання, доставку товарів, послуг, ресурсів. Підприємства мають шукати альтернативні маршрути, постачальників, партнерів, засоби, технології, щоб забезпечити свою логістичну безперебійність та конкурентоспроможність.

Зростання податкового та регуляторного тиску. Війна призводить до збільшення витрат на оборону, безпеку, гуманітарну допомогу, відновлення, що вимагає збільшення державних доходів, боргів, дефіцитів. Підприємства стикаються з підвищенням податків, зборів, мит, штрафів, інспекцій, обмежень, санкцій, контролю, втручання з боку держави, які погіршують їх фінансову ситуацію, свободу, гнучкість, ініціативу. Підприємства мають вести діалог з владою, захищати свої інтереси, використовувати пільги, стимули, підтримку, щоб зменшити податкове та регуляторне навантаження.

Управління стратегічними змінами підприємства в умовах війни включає ряд ризиків, які можуть негативно вплинути на

досягнення цілей, задоволення зацікавлених сторін, збереження конкурентоспроможності. Серед основних ризиків під час війни є наступні:

Ризик невдачі змін. Це означає, що підприємство не зможе реалізувати свою стратегію змін або не отримає очікуваних результатів, наприклад, підвищення ефективності, якості, інноваційності, адаптивності. Цей ризик може бути обумовлений недостатнім аналізом, плануванням, ресурсами, комунікацією, мотивацією, контролем, корекцією процесу змін.

Ризик опору змінам. Це означає, що підприємство зіштовхнеться з небажанням або супротивом частини зацікавлених сторін, зокрема працівників, клієнтів, партнерів, регуляторів, громадськості, до запровадження або підтримки змін. Цей ризик може бути обумовлений низьким рівнем інформованості, залученості, довіри, визнання, винагороди, навичок, культури, що сприяють змінам.

Ризик непередбачуваності зовнішнього середовища. Це означає, що підприємство не зможе адекватно реагувати на швидкі та суттєві зміни в політичній, економічній, соціальній, технологічній, екологічній, правовій ситуації в країні та регіоні, що впливають на його діяльність, ринки, зацікавлені сторони. Цей ризик може бути обумовлений низьким рівнем аналізу, прогнозування, гнучкості, мобільності, резервів, страхування, захисту.

Управління стратегічними змінами підприємства в умовах війни не тільки супроводжується ризиками, але й відкриває нові можливості для розвитку, інновацій, конкурентної переваги. Приведемо деякі з них:

Можливість адаптації до нових потреб та очікувань клієнтів. Війна змінює споживчу поведінку, попит, пріоритети, вимоги, цінності клієнтів. Підприємства, які здатні швидко виявити та задовольнити ці зміни, можуть зберегти та залучити нових клієнтів, підвищити свою репутацію, лояльність, відмінність від конкурентів.

Можливість використання нових технологій та ресурсів. Війна стимулює науково-технічний прогрес, появу нових техно-

логій, рішень, продуктів, послуг, ресурсів, які можуть покращити виробничі процеси, якість, ефективність, безпеку, екологічність, доступність підприємств. Компанії, які здатні впроваджувати та адаптувати ці зміни, можуть збільшити свою продуктивність, інноваційність та конкурентоспроможність.

Можливість співпраці з новими партнерами та стейкхолдерами. Війна змінює структуру та динаміку ринків, галузей, секторів, створює нові можливості для співпраці, альянсів, мереж, платформ, синергії, диверсифікації, інтеграції підприємств. Компанії, які здатні встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини з новими партнерами та стейкхолдерами, можуть розширити свою діяльність, ресурси, вплив та стабільність.

Узагальнено всі вище зазначені особливості управління стратегічними змінами підприємства під час війни на рис. 1.

Особливості управління стратегічними змінами підприємства під час війни				
Виклики				
нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища	зниження попиту та доходів	втрата персоналу та ресурсів	порушення ланцюгів постачання та логістики	зростання податкового та регуляторного тиску
Ризики				
ризик невдачі змін	ризик опору змінам		ризик непередбачуваності зовнішнього середовища	
Можливості				
можливість адаптації до нових потреб та очікувань клієнтів		можливість використання нових технологій та ресурсів		можливість співпраці з новими партнерами та стейкхолдерами

Рисунок 1 – Особливості управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств під час війни

Отже, управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах війни є складним та важливим процесом, який вимагає аналізу, планування, реалізації та контролю стратегії, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваного бізнес-середо-

вища, зберегти та покращити свою конкурентоспроможність, задовольнити потреби та очікування зацікавлених сторін. Під час війни підприємства зіштовхуються з багатьма викликами, ризиками та можливостями, які впливають на їх діяльність, ресурси, продукти, послуги, клієнти, партнери, ринки, інновації, культуру, персонал тощо. Для успішного управління стратегічними змінами підприємства мають використовувати сучасні методи, технології, інструменти, які допомагають аналізувати, прогнозувати, планувати, впроваджувати, оцінювати, коригувати зміни, а також залучати, мотивувати, підтримувати, навчати, захищати зацікавлені сторони, які беруть участь у процесі змін.

Список використаних джерел

1. Стан організацій 2023: десять змін, які трансформують організації. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК КОМПОНЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***В. І. Плеша, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня**
ПВНЗ «Європейський університет»*

У сьогоденнішніх умовах господарювання недостатніми є тільки виконання обов'язкових вимог законодавства щодо ведення обліку, контрольних процедур вищих органів і структур, та внутрішнього інтуїтивного керування процесами. Важливим є створення та використання механізмів для внутрішнього управління суб'єктів, надання критеріїв та інформації для прийняття рішень. Тому фінансовий контролінг стає ключовою складовою фінансового управління, спрямованою на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення фінансових цілей підприємства.

Сутністю фінансового контролінгу є система управлінських заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, ефективності та безпеки діяльності підприємства. Основними завданнями фінансового контролінгу є моніторинг фінансових потоків, аналіз їх ефективності, виявлення та усунення фінан-

сових ризиків, а також планування та прогнозування фінансових результатів.

Потрібно також розуміти, що контролінг і фінансовий контролінг є двома різними аспектами управління. Хоча їхні цілі та методи перетинаються, вони мають відмінності в обсязі застосування, цілях та методах контролю.

Контролінг передбачає загальний підхід до управління, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, управління ресурсами, маркетинг, виробництво тощо; включає в себе як фінансові, так і нефінансові аспекти управління, такі як операційна діяльність, персонал, інновації; має на меті досягнення загальних стратегічних цілей підприємства, таких як збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності, створення цінності для акціонерів; використовує різноманітні інструменти, такі як стратегічне планування, ключові показники ефективності, системи управління якістю та інші, в якості засобів контролю.

Тоді як фінансовий контролінг фокусується на управлінні фінансовими ресурсами підприємства, включаючи бюджетування, контроль витрат, аналіз фінансових результатів тощо; обмежується фінансовими аспектами управління; спрямований на досягнення фінансової стабільності та ефективності, зокрема, на контроль фінансових ресурсів та оптимізацію фінансових процесів; орієнтований на фінансові засоби контролю, такі як бюджетування, фінансовий аналіз, контроль витрат, аудит тощо.

У своїй роботі фінансовий контролінг базується на використанні фінансової інформації, що надається системою управлінського обліку, а також на аналізі фінансової звітності підприємства. Він включає в себе оцінку ефективності фінансових стратегій, контроль за бюджетуванням та витратами, а також виявлення фінансових аномалій та шляхів їх вирішення.

Отже, фінансовий контролінг є системою заходів і процедур, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування фінансової системи підприємства. Він включає в себе планування, аналіз, контроль і коригування фінансових процесів з метою досягнення фінансової стабільності та максимізації прибутковості. Основними завданнями фінансового контролінгу є моніторинг фінансових потоків, управління ризиками, оптимізація

витрат та забезпечення дотримання фінансових стандартів і нормативів. Також можна розглядати фінансовий контролінг як підсистему контролінгу підприємства.

Виникає питання розділення фінансового контролінгу, фінансового контролю і управлінського обліку. Оскільки термінологічно походження слів контроль і контролінг однакове, а трактування значення понять: «управлінський облік», «контролінг», «внутрішньогосподарський облік» мають багато спільних рис.

Насамперед потрібно сказати, що хоча походження термінів може бути близьким, проте так складалося по ходу формування суті нових категорій, коли виникає потреба позначення їх новими термінами базуючись на старих поняттях. Навіть якщо немає чіткої узгодженості думок щодо дефініцій термінологічного апарату існують певні риси, які закладають в той чи інший термін. Таким чином може формуватися набір термінів схожих за змістом. Хоча фінансовий контролінг, контроль та управлінський облік мають схожі цілі – забезпечення фінансової дисципліни та ефективного використання ресурсів, вони мають свої відмінності.

Фінансовий контролінг охоплює всю фінансову діяльність підприємства та зосереджений на забезпеченні фінансової стабільності та ефективності, тоді як контроль, зазвичай, обмежується процесом перевірки та оцінки фактичних результатів, або виконання планів з метою визначення відхилень від поставлених цілей чи стандартів, виконання конкретних фінансових процедур та відповідністю їх стандартам.

Також слід відмітити одну з основних якостей контролінгу – це спрямованість в майбутнє, тобто що і як потрібно зробити, тоді як контроль відштовхується від ретроспективної інформації, її відповідності, правильності. Контролінг не тільки опрацьовує інформацію, а й генерує нову, альтернативну, в той час як контроль працює з тим, що вже відбулося, або відбувається і ніяким чином не створює інформацію про те, що могло б відбутися, або ще не відбулося.

Стосовно управлінського обліку та контролінгу існують різні позиції, які зводяться до трьох основних думок: управлінський облік є складовою контролінгу; управлінський облік за суттю тотожний контролінгу; управлінський облік і контролінг є

автономними підсистемами нового бухгалтерського (креативного) обліку. На нашу думку управлінський облік та фінансовий контролінг є окремими підсистемами контролінгу на підприємстві. Управлінський облік фокусується на зборі, обробці та аналізі інформації для прийняття управлінських рішень орієнтованих на внутрішні потреби керівництва для забезпечення оперативного управління. Фінансовий контролінг зосереджений на досягненні фінансових цілей підприємства та оптимізації фінансових результатів. Ці дві підсистеми активно взаємодіють.

Отже, можна визначити, що фінансовий контролінг – це підсистема контролінгу для інформаційного забезпечення управлінських рішень та реалізації стратегічних і системних підходів до управління фінансовими ресурсами організації, що включає в себе моніторинг, планування, аналіз, контроль та коригування фінансових процесів з метою досягнення фінансової стабільності, ефективності та стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Sedláčková M. Model of financial controlling // Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW Forestry and Wood Technology № 88, 2014. P. 229–238.
2. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства // Інвестиції: практика та досвід № 18/2017. – С. 33–37.
3. Гуцайлюк З. Системи бухгалтерського обліку: критичний аналіз думок економістів // Бухгалтерський облік і аудит. – 2012. – № 4. – С. 3–11.

ПРОБЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ ІЗ РОЗШИРЕННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Т. О. Погорєлова, доцент

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Країни традиційно захищали багато своїх галузей промисловості від конкуренції з іноземними фірмами, вводячи податки («тарифи») або квоти на їхній імпорт. Останніми роками обмеження на імпорт були послаблені в багатьох місцях, як правило,

за взаємною згодою з одним або кількома торговими партнерами. Крім того, розробки в області телекомунікацій створили можливість практично миттєво спілкуватися по всьому світу, що значно розширило можливості для виробництва товарів і послуг у місцях, віддалених від клієнта. В результаті цих змін значно збільшився рух товарів, послуг, фінансових ресурсів та потоків інформації через міжнародні кордони.

Питання впливу розширення міжнародної торгівлі на ринок праці, їх взаємозв'язку набули значного значення по всьому світу. Міжнародна торгівля та її вплив на зайнятість істотно залежать від процесу глобалізації. Зайнятість є ключовим рушієм розвитку, оскільки вона являє собою міст між економічним зростанням і скороченням бідності. Поставлення цілі досягнення повної та продуктивної зайнятості в центр політики розвитку має вирішальне значення для зменшення та остаточного усунення бідності, зменшення нерівності та вирішення проблеми неформального сектора.

Міжнародна торгівля все ще є важливою рисою сучасної глобальної економіки, і урядам все ще потрібно розглянути, як торгівля може допомогти чи зашкодити їхнім зусиллям задовольнити потреби своїх громадян.

Усе це стало фактором зростання числа досліджень, що проводяться сучасними українськими і закордонними вченими по оцінці тенденцій розвитку інноваційних напрямків на міжнародному ринку, а також трансформації ринку під впливом загальних технологічних змін.

Дослідники часто намагаються зосередитися на впливі на зайнятість у секторах, які, як вважають, особливо постраждали від зміни торговельних бар'єрів, наприклад, промислові галузі, що стикаються з конкуренцією з боку імпорту, або ті професійні групи (наприклад, некваліфіковані робітники), чия робота ризикує «виїхати» за кордон. Хоча ці дослідження є корисними для спроби оцінити кількість працівників, на яких можуть лягти витрати торгівлі, вони не вимірюють загальний вплив торгівлі на зайнятість, оскільки вони не оцінюють збільшення зайнятості, яке може бути створено торгівлею.

Якою б великою чи малою не була кількість працівників, витіснених через розширену міжнародну торгівлю, економічна теорія припускає, що в довгостроковій перспективі загальна зайнятість у країні залежить від її відкритості для міжнародної торгівлі не більше, ніж від технологічних змін. На загальну зайнятість впливає те, наскільки добре працює ринок праці, щоб зрівняти попит і пропозицію. Якщо переміщені працівники можуть відносно легко знайти нову роботу, а заробітна плата є достатньо гнучкою, щоб ринки праці врівноважували попит і пропозицію, періоди безробіття для тих, хто втрачає роботу, можуть бути відносно короткими.

Навіть якщо загальний рівень зайнятості збережеться в умовах розширення міжнародної торгівлі, ті, хто буде витіснений зі своїх робочих місць, будуть нести витрати, пов'язані з кваліфікацією та пошуком нових робочих місць, і вони можуть відчувати зниження заробітної плати. Падіння заробітної плати може бути особливо значним для працівників, які раніше отримували заробітну плату вище ринкової, оскільки вони працювали на фірмах, для яких захист від іноземної конкуренції означав вищі прибутки.

Відмінності між країнами в рівнях освіти, практиці роботи, управлінських та організаційних навичках, а також технологіях, що використовуються у виробничому процесі, можуть вплинути на ступінь вирівнювання рівнів заробітної плати.

Теоретичний аналіз впливу на працівників розширеної міжнародної торгівлі та розподілу виробництва приводить до двох широких висновків. По-перше, усунення перешкод для транзакцій через міжнародний кордон може збільшити сукупне споживання в обох країнах за рахунок більшої спеціалізації та використання порівняльних переваг. По-друге, переміщення ресурсів усередині кожної країни, необхідне для пристосування до більшої спеціалізації, спричиняє витрати для працівників, чії робочі місця переміщуються. Таким чином, хоча суспільство може виграти в сукупності, багато хто в цьому суспільстві, ймовірно, втратить, коли торгівля та розподіл виробництва розширяться. На сьогоднішній день, як правило, менш кваліфіковані люди в

країні, здається, найбільше ризикують втратити від розширення торгівлі.

Ми можемо зробити висновок, що суспільству в цілому буде краще від певних змін у політиці, якщо:

- 1) від цього виграють усі;
- 2) деякі виграють і ніхто інший не програє;
- 3) одні виграють, а інші програють, але виграші повністю компенсують програшів, що перетворює умову 3) на умову 2).

Оскільки посилення торгівлі, як і у випадку з технологічними змінами, витісняє деяких працівників у суспільстві, нормативні міркування вимагають, щоб ті, хто виграє від зменшення бар'єрів для міжнародних операцій, компенсували тим, хто втрачає від цієї зміни політики.

Зменшення бар'єрів для міжнародних операцій посилило вплив на ринок праці інших факторів, таких як технологічні зміни, що призведе до підвищення відносного попиту на кваліфікованих працівників. Оскільки прибутки від інвестицій в освіту зросли, а працівники піддаються більшому ризику пристосовуватися до змін у попиті на робочу силу протягом своєї кар'єри, аргументи щодо розширення та покращення професійного навчання зміцнилися. Працівники з вищим рівнем когнітивних навичок зможуть претендувати на більш різноманітні роботи, а також зможуть з більшою легкістю (і, отже, з меншими витратами) освоювати нові навички. Надання молоді ширшого доступу до високоякісної освіти є, мабуть, найважливішою програмою, яку уряд може розпочати, щоб допомогти своїм працівникам впоратися зі змінами в попиті на робочу силу, пов'язаними із розширенням міжнародних операцій.

Список використаних джерел

1. Рокоча В. В. та ін. Міжнародна торговельна діяльність / В. В. Рокоча та ін. – Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. – 698 с.
2. Пахуча Е. В. Місце і розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин / Е. В. Пахуча. // Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – С. 118–123.
3. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України // Економічне співробітництво. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua>.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ОСНОВНІ ПІДХОДИ

І. В. Райденко, здобувач вищої освіти

*А. М. Бричко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет*

Дотепер в сфері медицини домінували методи адміністративного управління, які, при наявності відповідного фінансування, визначали основу для екстенсивного росту медичних закладів. Однак у сучасному ринковому економічному середовищі цей шлях розвитку вичерпав свій потенціал, оскільки система не може ефективно використовувати економічні інструменти та стимули для створення нових типів медичних закладів, покращення якості спеціалізованих послуг, альтернативних форм надання медичної допомоги та інших аспектів. Це створює передумови для збільшення дисбалансу та медичних, економічних та соціальних втрат. У зв'язку з цим, на сучасному етапі необхідне переформатування медичної галузі, використовуючи нові підходи до управління медичними закладами, які враховують нові ринкові реалії та відповідають вимогам медичної реформи.

Процес управлінських рішень в медичних установах ускладнюється через зростання різноманітності аспектів, які визначають реалістичність та потенційну ефективність таких рішень в сучасному контексті. Фактори, такі як обмежене фінансування медичних закладів, зростаючі вимоги пацієнтів до якісної медичної допомоги, широке використання сучасних методів лікування та діагностики, формують нові вимоги до учасників медичної галузі [12].

У рамках національної медичної реформи пропонується делегувати функції замовника медичних послуг на заклад, який буде розподіляти фінансові ресурси за рахунок платних послуг для пацієнтів. Таким чином, держава переходить від підтримки мережі закладів охорони здоров'я, які надають безкоштовні послуги, до придбання послуг у цій мережі. Медичні заклади визначаються як постачальники послуг, а пацієнти – як спожи-

вачі медичних послуг. Згідно з реформою, передбачається створення автономного замовника послуг та автономних постачальників, які будуть надавати медичні послуги замовнику на підставі укладених договорів. Передбачається, як перспектива, створення контролюючого органу або наглядової ради. Загалом, метою всіх державних заходів має бути утворення єдиного ринку медичних послуг (медичного простору), що об'єднуватиме всіх постачальників, включаючи приватні медичні центри, заклади, аптеки та інше [1].

Проблема ефективності завжди стоїть на високому рівні в списку актуальних питань економічних наук. Інтерес до неї проявляється на різних рівнях управління економікою – від власників приватних підприємств до керівників держави.

Проте поняття ефективності медичної допомоги не слід визначати в контексті загальноекономічних категорій та відповідних показників у сфері матеріального виробництва. В охороні здоров'я, навіть при застосуванні висококваліфікованої праці і використанні сучасної медичної техніки, може виникнути «нульовий» або навіть «негативний» результат. Показники ефективності діяльності медичних установ є критерієм соціальної та економічної важливості даної галузі для розвитку суспільства. У цілому, на рівні національного господарства ефективність охорони здоров'я виявляється в ступені впливу на збереження та покращення здоров'я населення, підвищення продуктивності праці, у запобіганні витрат на охорону здоров'я, соціальне страхування і соціальне забезпечення, економії витрат в галузях матеріального виробництва та невиробничої сфери, а також у збільшенні приросту національного доходу. Ефективність охорони здоров'я, його служб і конкретних заходів визначається сукупністю критеріїв та показників, кожен з яких відображає різні аспекти медичної діяльності.

Медична ефективність визначається рівнем досягнення медичних результатів. Для конкретного хворого це може виявитися у одужанні чи поліпшенні стану здоров'я, а також відновленні втрачених функцій окремих органів і систем. На рівні закладів охорони здоров'я та в галузі загалом медичну ефек-

тивність визначають різноманітні конкретні показники, такі як відсоток вилікуваних хворих, зменшення випадків переходу захворювань у хронічні форми, або зниження рівня захворюваності серед населення.

Одна з особливостей галузі охорони здоров'я полягає в тому, що медичні заходи, спрямовані на лікування та профілактику, часто можуть бути економічно не вигідними. Однак їхнє проведення є необхідним з медичного та соціального погляду. Наприклад, при наданні медичної допомоги літнім людям з хронічними хворобами, економічний ефект може бути негативним, але медичний та соціальний ефект виявляється очевидним.

У медичній сфері часто виникає ситуація, коли використання сучасних методів та засобів може допомогти зберегти життя пацієнта, але водночас може призвести до його інвалідності та втрати здатності до суспільно-корисної праці. Економічна ефективність не завжди може бути визначальною при виборі стратегій профілактики, лікування та організаційних форм надання медичної допомоги. Тим не менше, критерії економічної ефективності, поряд з медичними та соціальними, можуть служити важливими у визначенні пріоритетів в умовах обмежених ресурсів.

Отже, для досягнення соціальної ефективності в управлінні галуззю та загалом для суспільної ефективності управління, яка вимірюється у створених та спожитих суспільних благах, важливо враховувати такі аспекти, як продуктивність і якість. Це можна досягти оптимізацією функціонального підходу до управління системою та поліпшенням планування, організації, мотивації та контролю її складових. Підняття продуктивності соціальної системи можливе шляхом раціоналізації управлінського процесу та застосування нових технологій, а також за допомогою ефективного контролю роботи системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Бутко М. П., Колоша В. П., Попело О. В. Особливості локалізації економічного простору регіонів в умовах децентралізації владних повноважень. Економіка України. 2019. № 1. С. 60–74.

2. Стефанишин Л. С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 160–166.

STRIKING EQUILIBRIUM: ORCHESTRATING INNOVATION DYNAMICS FOR SOCIETAL AND ECONOMIC SYNERGY

V. Riiascschenko, Dr.oec, professor;

Jū. Mironova, doktoram student

M. Celika

ISMA University of Applied Sciences, Riga, Latvia

Sustainability has become a universal imperative for all legitimate organizations since the adoption of the Sustainable Development Goals (SDGs) in 2015 at the United Nations General Assembly (United Nations, 2015). SDG 17, which focuses on partnerships, underscores the significance of knowledge-sharing among community members as a crucial element for fostering collaboration and generating fresh solutions to address societal challenges (Cummings, 2004). To achieve sustainability in local contexts, organizations must place greater emphasis on harnessing knowledge-based resources that are both within and beyond their immediate environment, leveraging social and community networks to meet the needs of pertinent members (Cross & Cummings, 2004; Roman, M., Varga, H., Cvijanovic, V., & Reid A., 2020).

Globalization has also reshaped the roles of knowledge and innovation in the sustainable development of any economy (Galvao et al., 2019). A multitude of recent studies have elucidated the pivotal role of knowledge-sharing in bolstering sustainability by cultivating innovation systems within regional contexts, with stakeholders playing a pivotal role in this endeavor (Gouvea et al., 2013; Hasche et al., 2020; Roman et al., 2020; Yun & Liu, 2019). Additionally, the geographical proximity factor should not be overlooked in the knowledge-sharing process, as transferring knowledge between key actors in innovation processes tends to be challenging when it occurs beyond regional or territorial boundaries.

The sole path to ensuring economic growth that is intelligent, sustainable, and inclusive lies in adopting “smart specialization” as a

pivotal component of locally-oriented innovation policies. This article investigates the connection between knowledge generation, innovation endeavors, and the heightened competitiveness of regions and nations through the application of smart specialization. It outlines six essential steps that every country or region should undertake to craft a smart specialization strategy rooted in the fundamental principles articulated in the EU's Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS3).

These steps are elucidated using exemplary practices from Nordic countries. Special emphasis is placed on the utilization of the quadruple helix concept within the context of RIS3. This concept expands upon the well-known triple helix paradigm by highlighting the role of society, in addition to science, industry, and government, in the innovation process. Society often acts as the ultimate consumer of innovation, exerting a significant influence on the creation of knowledge and technology through its demands and realization of user needs. The "four-link" model proves to be well-suited for the development of "smart specialization" strategies, even though this approach demands greater effort. Realizing the potential of this initiative and showcasing its benefits necessitates a corresponding revision of policies. Moreover, there is a growing demand for methodologies to quantify the effects of smart specialization.

From the perspective of foreign researchers such as S. Gakstatter, M. Kotsemir, and D. Meissner, society's role is reflected in the establishment and activities of public organizations, including political parties, unions, and associations, as well as the media . According to G. Kleiner and D. Petrosyan, society's functioning encompasses the actions of individuals in shaping positions on issues affecting the nation or specific regions. Some scholars, like Y. Karayannis, D. Bart, and D. Campbell, within the framework of the Fourth Spiral concept, consider the impact of innovation on civil society through media and culture, where culture comprises values and traditions, and mass media includes television, the internet, newspapers, news outlets, social networks, and communication platforms (Gackstatter S., Kotsemir M., 2014; Klejner G., Petrosyan D., 2005; Carayannis G., Barth D., Campbell D., 2012).

Similarly, according to these authors, the institutional aspect of the quadruple helix is closely intertwined with the development of small and medium-sized businesses, which play a vital role in realizing society's creative potential. Crucial institutions include legal norms that promote the emergence and growth of new inter-firm innovation-oriented relationships, particularly effective anti-monopoly legislation. The development of small and medium-sized businesses is essential not only for creating innovation infrastructure but also for increasing the demand for highly skilled professionals across all sectors of the economy, thus expediting the development of human capital within the innovation-driven economic system.

Let's explore the interaction among government, business, science, and society within a country's economic framework in the context of structural changes. The effectiveness of the economy hinges on the interplay between these four elements, each possessing its own internal dynamics. However, successful socio-economic development can only occur when these forces achieve a certain equilibrium, fostering progressive structural transformations. If one element dominates the others, it results in a distorted social structure that hampers effectiveness. When the state dominates and controls production, suppressing societal initiatives, totalitarianism emerges. When society takes the upper hand, authorities appear weak, and economic activity dwindles, leading to anarchy. In situations where economic interests prevail, and societal structures are weak or fragmented, and the state lacks authority, an "economy of individuals" or disorganization takes root. In such a society, competition among individuals prevails, and heads of firms prioritize their personal gain over enhancing production processes or developing new products.

Within the framework of the innovation process, it is imperative to maintain a balanced relationship among the state, business, and society. An unbalanced relationship impedes the innovation process. Under totalitarianism, innovation activities face challenges because the state dictates production parameters, leaving enterprises with limited opportunities to explore new product ideas. Anarchy is similarly detrimental to innovation, as it hinders production altogether.

According to P. Windrum and M. Tomlinson, in an “economy of individuals”, innovation also falters because managers prioritize personal profit over improving production processes or innovating new products Windrum P., Tomlinson M., 1999).

Conclusion:

In an era where sustainability has become a universal imperative, the concept of smart specialization emerges as a key driver of intelligent, sustainable, and inclusive economic growth. This article has elucidated the critical nexus between smart specialization, knowledge sharing, and sustainable development, emphasizing the pivotal role of the quadruple helix model in shaping innovation ecosystems.

In conclusion, the integration of smart specialization principles, knowledge sharing, and the quadruple helix model represents a promising path towards sustainable economic growth that benefits all stakeholders. However, realizing this potential necessitates policy revisions and the development of methodologies to quantify the impact of smart specialization, ultimately ensuring that innovation drives inclusive and sustainable development in the modern world.

References

1. Carayannis G., Barth D., Campbell D. The Quintuple Helix innovation model: global warming as challenge and driven for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2012. Vol. 1:2. P. 53-72.
2. Cummings J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].
3. Gackstatter S., Kotsemir M., Meissner D. Building an Innovation-Driven Economy – The Case of BRIC and GCC Countries. *Foresight*. 2014. Vol. 16. № 4. P. 293–308.
4. Galvao A., Mascarenhas C., Marques C., Ferreira J. & Ratten V. (2019). Triple helix and its evolution: A systematic literature review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 812–833. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2018-0103> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].

5. Gouvea R., Kassicieh S. & Montoya M. J. R. (2013). Using the quadruple helix to design strategies for the green economy. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(2), 221–230. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.05.003> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].
6. Hasche N., Høglund L. & Linton G. (2020). Quadruple helix as a network of relationships: Creating value within a Swedish regional innovation system. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(6), 523–544. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1643134> [Taylor & Francis Online], [Google Scholar].
7. Høglund L. & Linton G. (2018). Smart specialization in regional innovation systems: A QH perspective. *R&D Management*, 48(1), 60–72. <https://doi.org/10.1111/radm.12306> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].
8. Ivanov N. Socia l'nyj kontekst innovacionnogo razvitiya [The social context of innovation development]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya = World economy and international relations*. 2013. Vol. 5. P. 17–30.
9. Klejner G., Petrosyan D. Vzaimodejstvie gosudarstva i obshchestva pri formirovanii ekonomicheskoy politiki [Interaction of the state and society in the formation of economic policy]. *Obshchestvo i ekonomika = Society and Economy*. 2005. Vol. 4. P. 48–69.
10. Roman M., Varga H., Cvijanovic V. & Reid A. (2020). Quadruple helix models for sustainable regional innovation: Engaging and facilitating civil society participation. *Economies*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/economies8020048> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].
11. Sampaolo G., Lepore D. & Spigarelli F. (2021). Blue economy and the quadruple helix model: The case of Qingdao. *Environment, Development and Sustainability*, 23(11), 16803–16818. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01378-0> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].
12. United Nations. (2015). *Transforming Our world: The 2030 agenda for sustainable development*. [Google Scholar].
13. Windrum P., Tomlinson M. Knowledge-Intensive Services and International Competitiveness: A Four Country Comparison. *Technology Analysis and Strategic Management*. 1999. Vol. 11. № 3. P. 391–408.
14. Yun J. J. & Liu Z. (2019). Micro- and macro-dynamics of open innovation with a quadruple-helix model. *Sustainability*, 11(12), 3301. <https://doi.org/10.3390/su11123301> [Crossref] [Web of Science ®], [Google Scholar].

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Н. І. Сарай, канд. екон. наук, доцент

*Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка;*

*Р. Я. Сарай, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти*

Львівський національний університет імені Івана Франка

Трансформація світового господарства в даний час знаходиться на такому етапі свого розвитку, при якому системи суспільного відтворення різних країн у міжнародному просторі тісно переплітаються. Взаємодія економічних систем світу базується на засадах міжнародного поділу праці та міжнародних економічних відносин і складає єдиний гео економічний простір, провідну роль у якому посідає процес глобалізації.

Роль глобалізації у соціально-економічних процесах порушували у своїх наукових пошуках відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: В. Базилевич, З. Бжезінський, О. Біленький, М. Богун, Є. Коломієць, Ю. Макогон, І. Нартова, В. Новицький, Дж. Сорос, Дж. Стігліц, та низка інших. Однак окремі питання щодо впливу глобалізації на розвиток соціально-економічних систем є дискусійними та вимагають доопрацювання.

Вважаємо цілком вірним твердження науковця М. М. Богуна, що саме процес глобалізації є головним чинником у загальній консолідації економічних, фінансових, політичних, соціально-культурних, науково-технічних і екологічних складових національних господарств. При цьому ступінь участі різних країн у глобалізаційних процесах істотно різниться, що закономірно спричинює суттєві відмінності у рівні соціально-економічного розвитку національних економік [1, с. 5].

У сучасний період усі соціально-економічні системи стали невід'ємною частиною надсистеми – глобальної економіки. Формування у ній основних вартісних маркерів (ціна, витрати, вартість, прибуток, відсоток) здійснюється модифіковано з нівелюванням національних кордонів. Усі члени інтеграційних

міжнародних процесів перебувають у взаємозалежності та тісній взаємодії завдяки поділу праці та ринкових засад господарювання. В даному контексті вагоме значення мають міжнародні компанії, через які здійснюється перетікання фінансових ресурсів. Їх влада і вплив передбачають зосередження повного контролю над стратегічно важливими сферами – кадрами, фінансами, технологією, поставками матеріалів, сировини й комплектуючих та збутовою діяльністю [1, с. 7].

В економічній літературі зустрічаються різні підходи щодо оцінки соціально-економічної системи. Ми схилиємося до підходу науковиці І. В. Конової, яка пропонує використовувати низку індикаторів для оцінки економічного, соціального та екологічного розвитку системи. Так, для діагностики економічного розвитку соціально-економічної системи, на думку авторки, варто застосовувати індикатори динаміки цін, інвестиційної діяльності, зовнішньоекономічної діяльності, рівня доходів, інноваційної діяльності. Соціальний розвиток рекомендовано оцінювати з використанням індикаторів стану зайнятості, виплати заробітної плати, ринку праці, освітнього рівня, криміногенної ситуації, демографічної ситуації, охорони праці, охорони здоров'я, соціального забезпечення. Екологічний розвиток доцільно діагностувати за допомогою індикаторів, що декларують поведінку з відходами та фінансування природоохоронних заходів [2, с. 118].

Зауважимо, що заслуговує на увагу дослідження функцій організації в соціально-економічних системах. Зокрема, у монографії вченої О. М. Таран-Лали увагу акцентовано на наступних функціях: інтеграції, стандартизації, універсалізації, диференціації, відтворення, перспективного й оперативного планування [4, с. 62].

Слід визнати, що глобалізація соціально-економічних процесів, без сумніву, має ряд позитивних ознак, про що зазначають науковці І. В. Нартова та Є. О. Коломієць. Так, до позитивних аспектів глобалізації автори відносять [3, с. 21–22]:

– активізація міжнародного поділу праці і, відповідно, поглиблення спеціалізації;

- стрімкий розвиток інноваційних технологій і, як наслідок, зростання продуктивності праці;
- економія на масштабах виробництва, що очікувано сприяє зниженню витрат та лібералізації;
- вільна торгівля, яка здійснюється на умовах взаємовигідності для усіх сторін;
- загострення конкурентної боротьби;
- максимальне задоволення потреб споживача внаслідок більш жорсткої конкуренції на традиційних ринках;
- мобілізація значного обсягу фінансового капіталу.

На наше переконання, участь країн у глобалізаційних процесах має ґрунтуватися на засадах економічної доцільності. При цьому в жодному разі не повинні руйнуватися та знищуватися національні економіки. Участь у міжнародній діяльності зобов'язує керівництво країн володіти певними важелями державного регулювання задля запобігання негативних наслідків глобалізації та збереження власних економічних принципів господарювання.

Список використаних джерел

1. Богун М. М. Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 5–12. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235513/233936> (дата звернення: 22 січня 2024 р.).
2. Кононова І. В. Оцінка розвитку соціально-економічної системи та мінливості її зовнішнього середовища на прикладі національної економіки України. *Економічний простір*. 2018. № 136. С. 115–124. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/5828/1/13.pdf> (дата звернення: 22 січня 2024 р.).
3. Нартова І. В., Коломієць Є. О. Глобалізація та її вплив на розвиток світового виробництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 3 (48). С. 20–24. URL: <https://core.ac.uk/reader/71926050> (дата звернення: 22 січня 2024 р.).
4. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : *монографія*. Полтава : ПУЕТ, 2016. 332 с.

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

О. О. Середа, канд. екон. наук, доцент

Східноукраїнський національний університет імені В. Даля

Необхідною умовою розвитку національної економіки є підвищення інвестиційної активності підприємств та залучення достатнього обсягу інвестицій нефінансовими корпораціями. На думку більшості вчених та практиків інвестиційна діяльність підприємств є головним важелем їх фінансово-економічного розвитку через можливість оновлення, модернізації виробництва, розширення продуктової лінійки, збільшення обсягів виробництва, а також формування додаткових джерел доходу.

Інвестиційна стратегія є ключовим елементом інвестиційного забезпечення підприємств, оскільки вона містить визначення цілей, ризиків, термінів інвестування, а також конкретних активів та методів, які будуть використовуватися для досягнення цих цілей. Інвестиційні стратегії підприємств спрямовані на довгострокове використання ресурсів, придбаних за власні, позикові, кредитні кошти, державних інвестицій у рамках цільових програм.

Інвестиційне забезпечення підприємств значною мірою пов'язано з фінансово-економічними аспектами їх діяльності: масштабами виробництва, необхідністю залучення інвестиційних ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів, зацікавленіми особами в ефективності інвестиційної діяльності (акціонери, топменеджери, працівники підприємства, державні органи, кредитори), впливом на соціальну сферу та екологічну ефективність, спрямованістю інвестицій на інноваційні технології.

Мета інвестування визначається при формуванні інвестиційної стратегії розвитку підприємств, що у довгостроковій перспективі має призвести до її досягнення та отримання позитивного ефекту.

Визначення основних параметрів інвестиційної стратегії підприємств містить аналіз різноманітних факторів, які впливають на його діяльність та стратегічне планування: структура

та величина можливих інвестицій, перелік та обґрунтування виробничих перетворень, вплив компанії на екологічну та соціальну сферу.

Основними об'єктами інвестування нефінансових корпорацій є: виробничі (будівлі, обладнання, технології, сировина, науково-технічні дослідження, придбання компанії: (поглинання, приєднання), фінансові інвестиції (цінні папери та інші фінансові інструменти), проєкти інших підприємств, соціальні інвестиції. Сукупність інвестиційних об'єктів для підприємства визначається загальною інвестиційною стратегією, яка розробляється з урахуванням принципу максимальної корисності та ефективності. Це означає, що вибір конкретних об'єктів для інвестування залежить від стратегічних цілей підприємства, його потреб у розвитку та можливостей для досягнення конкурентних переваг.

Сьогодні, на нашу думку, орієнтація на реальні інвестиції може допомогти зменшити фінансові ризики та створити потужну економічну базу для розвитку підприємств. Динаміка обсягів капітальних інвестицій в економіку України за 2017–2022 р. свідчить про їх стрімке зростання протягом 2017–2019 років на 39 %, зниження на 38 % у 2020 році в результаті пандемії, зростання на 13 % у 2021 році, зниження на 39,2 % у 2022 році, що пов'язано з воєнними подіями [1, 2]. В структурі інвестицій підприємств домінують інвестиції в матеріальні активи: 93–96 % протягом 2017–2022 рр. Інвестиції в основний капітал мають на увазі вкладення підприємств у придбання засобів виробництва, таких як машини, обладнання, інвентар, транспортні засоби, придбання будівель та споруд. Проведений аналіз структури капітальних інвестицій у матеріальні активи показав, що з 2017 року до 2021 року основну частку в структурі інвестицій займають інвестиції в основний капітал, а саме в машини, обладнання інвентар – 30–34,5 %, інженерні споруди – 17,5–25,2 %, будівлі – 15 %. Аналіз структури інвестицій за напрямками показав, що світова пандемія практично не вплинула на видову структуру. Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України в 2022 році склали 409 660,0 млн грн [2].

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами капітальних інвестицій, в 2022 році є: промисловість – 30,8 %, сільське, лісове та рибне господарство – 12,6 %, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 12,1 % [2].

Найважливішим в аналізі інвестиційного забезпечення розвитку підприємств є аналіз динаміки та структури інвестицій за джерелами фінансування. Основними джерелами фінансування витрат підприємств, спрямованих на розвиток, є: власні кошти (65–70 % у 2017–2021 рр.), позикові кошти, що утворюються за рахунок залучення банківських кредитів, а також позик некретитних організацій (5–11%); бюджетні кошти, що виділяються для інвестицій у розвиток підприємств із державного та місцевого бюджетів відповідно до різних цільових програм (12,6–19,1 %), кошти інвесторів-нерезидентів (0,3–0,8 %). Домінування власних джерел капітальних інвестицій зумовлено складним процесом залучення фінансових ресурсів через складну економічну ситуацію, несприятливий інвестиційний клімат, проблеми в кредитній системі. Незважаючи на зростання з 2020 р. фінансування з боку держави, необхідно розширювати державні програми для відновлення зруйнованих підприємств, а також залучати міжнародні організації до фінансування.

Сьогодні в межах нормативно-правового поля діють такі інвестиційні стимули, як звільнення від сплати податку на прибуток підприємств та мита при ввезенні нового устаткування, надання права на користування земельною ділянкою та забезпечення об'єктами суміжної інфраструктури для реалізації інвестиційних проектів, при цьому загальний обсяг державної підтримки не може перевищувати 30 % від суми інвестицій у проект, а розмір інвестицій має перевищувати 20 млн євро, діє підтримка розвитку індустріальних парків; можливий доступ до фінансових інструментів та платформ, програм фінансової підтримки ЄС [3]. Проте, необхідно удосконалити інвестиційну складову програми «доступні кредити 5-7-9», ввести податкові пільги для промислових підприємств, що інвестують кошти

капітальні інвестиції, розробити механізми захисту від воєнних ризиків для підприємств.

Отже, ситуація з воєнними діями на території України негативно впливає на інвестиційне забезпечення підприємств. Відновлення діяльності та розвиток підприємств в сучасних умовах стане можливим за активної участі держави в забезпеченні відтворення основного капіталу підприємств.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.01.2024).
2. Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення 10.01.2024).
3. Підтримка інвестицій у промисловість України в умовах війни та повоєнного відновлення. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-investytsiy-u-promyslovist-ukrayiny-v-umovakh-viyny-ta>.

IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES

X. Shendi, master student

A. Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor – Scientific supervisor

Sumy National Agrarian University

The occurrence of corporate crisis will hinder the business operation and development of the enterprise, affect the development of the enterprise, and even cause the enterprise to face a devastating disaster. In the process of economic globalization, the business environment of enterprises has become more complex and uncertain, and the explosiveness of corporate crises has also been greatly enhanced. If enterprises want to survive in the long term, they must fully consider and pay attention to corporate crisis management. Before participating in At the same time of fierce market competition, we should build our own crisis management system, prevent risks in advance, respond in time when sudden crises come, control

and eliminate crises in a timely manner, which is more conducive to the stable development of enterprises 1. Therefore, it is very important to improve corporate crisis management.

Enterprise crisis management refers to the planned, organized, and systematic behavior of eliminating hidden dangers or reducing the threats posed by crises to enterprises 2. Its purpose is to predict and prevent a crisis before it occurs, and to provide the fastest and most effective way for enterprises to resolve the crisis after it occurs.

The main purpose of this article is to study the construction of corporate crisis management system starting from the manifestations and harms of corporate crises.

1. Manifestations and harms of corporate crises

The occurrence of corporate crises has three major characteristics: uncertainty, urgency and prevention 3. The uncertainty of a crisis refers to the uncertainty of whether it will occur, when it will occur, how it will occur, and how much damage it will cause. The urgency of a crisis means that the crisis breaks out very quickly. Crisis prevention means taking measures to reduce or avoid potential harm in the event of accidents, disasters, risks, etc.

The crises faced by different companies are very similar. Crises usually manifest themselves in the following aspects:

1. Credibility crisis: It is the most common among various “crises” in enterprises. The reputation of an enterprise is the impression and evaluation its products and services bring to consumers and partners during the long-term production, supply and marketing process. Enterprises have had disputes with consumers in aspects such as product quality, packaging, functions, and after-sales services, which have seriously damaged the overall image of the enterprise and reduced its credibility. It has been asked for huge compensation or even suspended production for rectification, causing the enterprise to fall into crisis.

2. Product crisis: There are two situations of this kind of crisis.

(1) The structure, quality, type, packaging, etc. of the company’s products during production and operation are inconsistent with market demand, resulting in a lack of competitiveness of the product, resulting in reduced product sales, and the failure of the company’s production and operation to operate normally;

(2) Because the product price is too high, the target customers cannot accept it, or the competitors adopt a low-price strategy, and the company is unable to lower the product price due to its own production conditions, technology, and scale limitations, making it difficult to sell the company's products, resulting in the company's production Operations cannot function normally and the company is in product crisis.

3. Financial crisis: Due to the influence of factors such as errors in corporate investment decisions, fluctuations in the stock market, adjustments in loan interest rates and bank exchange rates, corporate expenses exceed revenue. In this case, if the bank refuses the loan, the company will be cut off from the flow of funds, unable to support its finances, and ultimately cause the company to suspend production.

4. Property crisis: In the course of business operations, enterprises suffer huge property losses due to some irresistible natural disasters, such as earthquakes, floods, etc., or emergencies such as fires and traffic accidents.

2. Problems in corporate crisis management

At present, most enterprises invest a lot of energy in enterprise production and operation, thereby neglecting the construction of enterprise crisis management. There are the following problems in enterprise crisis management.

1. Lack of crisis awareness and insensitivity to crises.
2. Lack of management talents and low management efficiency.
3. Lack of management methods and imperfect system.
3. Measures to strengthen corporate crisis management

The focus of crisis management is to prevent crises, not to deal with them. Excellent crisis prevention management can not only predict possible crises, but also prepare for possible crises and respond to them .

1. Improve corporate crisis management capabilities

The actual controllers and management personnel of enterprises should strengthen their own crisis management awareness and improve their own crisis management capabilities 4.

2. Establish a sound crisis management system

Introduce a crisis management framework structure and establish an internal crisis management team within the enterprise.

3. Carefully plan a crisis management plan.

Although it is very important to monitor and pre-control crises, no matter how good monitoring and pre-control are, they cannot guarantee that everything will go wrong. Therefore, enterprises must make plans in advance to prevent and deal with crises based on the possibility of crises. It generally consists of three parts: a master plan; a plan for a specific crisis; and management's departmental action plan.

Corporate crises are everywhere. If you want to survive and develop in the fiercely competitive market environment, you must analyze corporate crises, improve your ability to resist crises, and use effective measures to prevent and resolve corporate crises.

References

1. Ma Jin. Research on crisis management of small and medium-sized enterprises [J]. China Management Informatization, 2023, 26(04): 133-135.
2. Zhou Lidong. A brief analysis of corporate crisis management [J]. Decision-making and Information (Financial Observation), 2008, (09): 97.
3. Zhu Jianjun, Hu Bin, Bai Mei. Three processes of corporate crisis management [J]. Enterprise Vitality, 2001, (06): 36-37.
4. Zhu Zhanying. Research on risk management of small and micro enterprises [J]. China Collective Economy, 2021, (20): 19-21.

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ КОНЦЕПЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

М. Г. Склярєнко, студент;

П. Г. Перєрва, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

В економічній літературі існує безліч підходів до визначення поняття «сталий розвиток», деякі з них зводяться до наступних положень [1–13]:

– сталий розвиток полягає в прагненні інтегрувати економічні, екологічні та соціальні цілі;

- сталий розвиток передбачає наявність трьох складових: екологічна безпека, економічне зростання та соціальний розвиток;
- концепція сталого розвитку покликана відобразити сучасні наукові погляди на прояви та тенденції соціально-територіального поділу праці та економічної інтеграції;
- сталий розвиток – це здатність соціально-економічної системи підтримувати динамічну рівновагу;
- сталий розвиток в загальному сенсі визначається його здатністю до саморозвитку, адаптацією до впливів різного характеру;
- сталий розвиток – це стійкість соціально-економічної системи пов'язана з безпекою стабільність, надійність, цілісність і міцність системи;
- сталий розвиток визначався як розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не підриваючи здатності майбутніх поколінь реалізувати свій потенціал.

Проаналізувавши різні визначення сталого розвитку, можна прийти до висновку, що більшість досліджень включають ряд сфер, що перетинаються:

- цілеспрямований процес економічного зростання;
- орієнтація на соціальний розвиток;
- забезпечення екологічної безпеки, охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів.

На основі проведеного дослідження пропонуємо розглядати концепцію сталого розвитку яка категорію, яка поєднує в собі три складові: економічну, соціальну та екологічну. Характеристика цих складових сталого розвитку може бути зведена до наступних положень.

Економічна складова концепції сталого розвитку ґрунтується на теорії максимального потоку сукупного доходу Хікса-Ліндаля. Дана концепція побудована на основі оптимального використання обмежених ресурсів і застосування екологічно чистих екологічних, енерго- і матеріалозберігаючих технологій, включаючи видобуток і переробку сировини, створення екологічно чистої продукції, мінімізацію, переробку і знищення відходів. Однак при прийнятті рішення про те, який вид капіталу повинен

бути збережений (наприклад, фізичний, природний або людський) і в якій мірі різні види капіталу взаємозамінні, а також при оцінці цих активів, особливо екологічних ресурсів, виникають проблеми правильної інтерпретації і розрахунку. З'явилися два типи стійкості:

- слабка стійкість, коли мова йде про природний і вироблений капітал, який не відновлюється з часом;
- сильний – коли природний капітал не повинен зменшуватися.

Екологічна складова сталого розвитку передбачає, що сталий розвиток повинен забезпечувати цілісність біологічних і фізичних природних систем. Особливе значення має життєздатність екосистем, від якої залежить глобальна стабільність всієї біосфери. Основна увага приділяється збереженню здатності до самовідновлення і динамічній адаптації таких систем до змін, а не утриманню їх в якомусь «ідеальному» статичному стані. Деградація природних ресурсів, забруднення та втрата біорізноманіття знижують здатність екологічних систем до самовідновлення.

Соціальна складова сталого розвитку здійснює його соціальний вимір, є людиноцентричним і спрямований на збереження стабільності соціальних і культурних систем, включаючи зменшення кількості деструктивних конфліктів між людьми. Важливим аспектом цього підходу є справедливий розподіл вигод. Також бажано зберегти культурний капітал і різноманіття в глобальному масштабі, а також повніше використовувати практики сталого розвитку в не домінуючих культурах. Для досягнення сталого розвитку сучасним суспільствам доведеться створити більш ефективну систему прийняття рішень, яка враховує історичний досвід і заохочує плюралізм. У контексті концепції людського розвитку людина є не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Виходячи з розширення людського вибору як основної цінності, концепція сталого розвитку передбачає, що індивід повинен брати участь у процесах, які формують сферу його життя, сприяти прийняттю та реалізації рішень, контролювати їх виконання.

Таким чином, поняття «сталий розвиток» стало одним з актуальних і широко досліджуваних понять. Більшість країн світу активізують наукову та практичну діяльність у напрямку сталого розвитку. Створення сприятливого середовища для сталого розвитку є пріоритетом для країни.

Список використаних джерел

1. Global Compact Network Ukraine: цілі сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/tsili-stijkogo-rozvytku>.
2. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна». URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf.
3. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
4. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
5. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
6. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
7. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
8. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
9. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
10. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Prynt», 2019. 689 p.
11. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava,

- L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
12. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
 13. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : *Знання*, 2009. 1070 с.
 14. Kobieliava T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobieliava, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. С. Сміччик, студент

*О. П. Білінська, ст. викладач – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Застосування соціально-психологічних методів в умовах війни набувають особливої актуальності та формують певні вимоги та виклики до сучасних керівників підприємств. Серед таких вимог є перш за все підбір дієвих соціально-психологічних методів та необхідність їх постійного розвитку та ефективного застосування. Це обумовлено не тільки складністю поведінки людини в воєнних умовах сьогодення, а й а передовсім створенням комфортного робочого середовища та безпечного функціонування.

Аналіз літературних джерел дозволяє визначити соціально-психологічні методи управління як способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування в них установок щодо їхньої трудової діяльності і творчої активності. Ці методи спрямовані також на реалізацію соціальних і психологічних запитів організацій і їх персоналу: роль і

статус особистості, робочі групи, психологічний клімат, етика [2, с. 60].

Ключовим направленням соціальних методів управління є формування і розвиток колективів, а також управлінням поведінкою людей через фактори їхньої діяльності, такими як потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Основні групи психологічних методів управління можливо представити як:

- методи формування і розвитку колективу;
- методи підтримки міжособистісних стосунків у колективі;
- методи психологічного мотивації;
- методи професійного розвитку і навчання.

Психологічні методи направлені на внутрішній світ людини, її інтелект, поведінку та внутрішній потенціал працівника з орієнтацією на вирішення конкретних завдань підприємства.

Як відомо, психологічний стан працівника може сприяти як підвищенню так і зниженню продуктивності й ефективності праці в залежності від впливу факторів на нього, як внутрішніх так і зовнішніх. В умовах воєнного часу багато людей піддаються стресу, що по різному впливає на продуктивність праці працівників. І це є головною причиною необхідності використання новітніх форм, засобів, принципів та методик застосування соціально-психологічних методів.

Отже, необхідність системного впровадження та активного застосування соціально-психологічних методів в управлінській діяльності залишається актуальним завжди. Застосування зазначених методів є принципово необхідним для формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються економічні завдання підприємства та полегшується сприйняття ситуації.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf> (дата звернення: 01.10.2019).
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : [навч. посіб.]. – Київ : Центр учбової л-ри, 2009. – 502 с.

3. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 186–189.
4. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. Бізнесінформ. 2015. № 6. С. 223–228.
5. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.
6. Недашківський М. М. Менеджмент персоналу. ДПА України. Академія ДПС України. Ірпінь, 2002. – 252 с. 6
7. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2008. Вип. 34. С. 140–147.
8. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Р. І. Содома, канд. екон. наук, доцент;

І. Ільчишин, аспірант

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Ризик-орієнтоване управління це управління (ERM) з 2004 року з кожним роком все більше набуває актуальності на всій організаційній лінії та стає стало важливою частиною сучасного корпоративного управління, сприяючи підприємствам у досягненні їх стратегічних цілей при ефективному управлінні ризиками. Такі методи як SWOT-аналіз, KRI, Risk Mapping, Scenario Planning та інші вже стають невід’ємною частиною при плануванні проекту, та й адаптуються навіть для побутових рішень.

Ризик-орієнтоване управління (англ. Risk Management) – це системний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які можуть виникнути в контексті діяльності підприємства чи організації. Основна мета ризик-орієнтованого управ-

лінія – це забезпечення досягнення стратегічних цілей при оптимальному використанні ресурсів і мінімізації можливих негативних впливів ризиків.

Для розвитку країни важливо забезпечити стабільний і збалансований шлях для регіонів для впровадження ефективної політики, що стане основою для успішного господарювання. У посткризовий період системі державного управління регіональним розвитком в Україні надається особливе значення стимулюванню інноваційних напрямків розвитку регіону, враховуючи наявний на місцевому рівні ресурсний потенціал. Акцент робиться на сприянні комплексному розвитку внутрішнього (локального, регіонального та загальнонаціонального) ринку, а також на підтримці міжрегіональної інтеграції. Важливим є використання ефективних інструментів для реалізації та сприяння розвитку регіональних соціально-економічних систем. У цьому нам допоможе стратегія інноваційного розвитку регіону, схематично зображена на рис. 1.

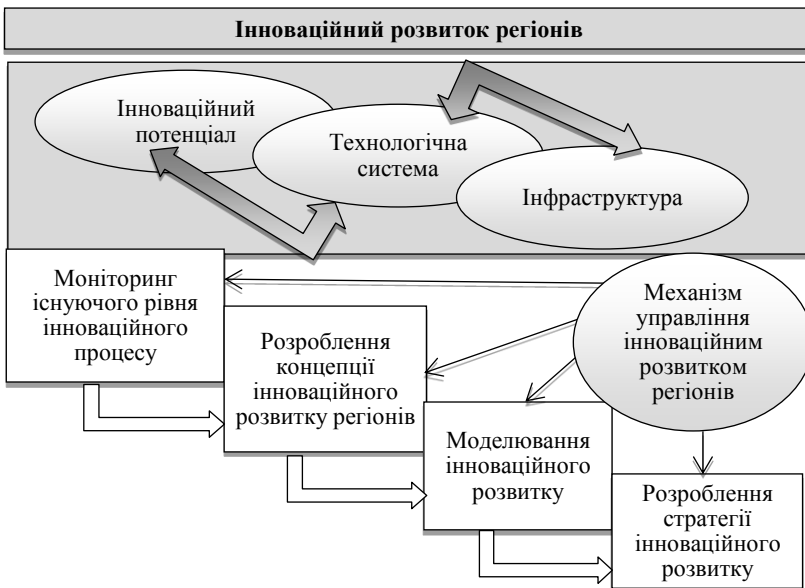


Рисунок 1 – Інноваційний розвиток регіонів (ІРР)

Управління інноваційним розвитком в першу чергу залежить від інноваційного потенціалу регіону. Важливим аспектом нарощення інноваційного потенціалу регіону, з-поміж іншого, є розвиток спеціалізованих центрів інновацій, технологічних парків та кластерів.

Ключовий та критичний напрям діяльності проектного менеджера – це робота з ризиками. Використовуючи ШІ для аналізу ризиків, можна покращити процес виявлення та управління потенційними проблемами на різних етапах проекту та розробити стратегії їх мінімізації [1]. Цифрові системи можуть зазнавати кібератак, які може призвести до крадіжки даних, руйнування різних систем і в окремих випадках вимоги викупу за їх відновлення тощо [2]

Регіони України мають різні структури економіки, рівні розвитку та вихідні точки для інноваційної діяльності. Диференціація також може враховувати наявність висококваліфікованих кадрів у деяких регіонах, що може стати основою для розвитку високотехнологічних галузей або інноваційних стартапів.

Важливою складовою є підтримка держави та розробка спеціалізованих програм для кожного регіону, спрямованих на стимулювання інновацій, враховуючи його унікальні можливості та потенціал. Такий підхід дозволить кожному регіону максимально використовувати свої переваги для сприяння інноваційному розвитку та загальному економічному зростанню.

Список використаних джерел

1. Biolcheva P., Valchev E. (2022). Roadmap for risk management integration using AI. *Journal of Risk & Control*. 2022. P. 13–28. DOI: <https://doi.org/10.47260/jrc/912>.
2. Olha Petrenko, Larysa Raicheva, Anatoliy Horban, Iryna Tykhonina, Alina Nechyporuk, Ruslana Sodoma (2023) Main routes for improving the efficiency of maritime transport in the face of negative externalities *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. (vol. 13, issue 1, special issue xxxiv.) 47–51. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130134/papers/A_06.pdf.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

М. В. Стиславська, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

*В. І. Ковальова, канд. екон. наук, доцент
Національний фармацевтичний університет*

Корпоративна культура сьогодні є важливим інструментом управлінської дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє впроваджувати певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства, вона може впливати на задоволення співробітників, їх продуктивність та здоров'я, а також на сприйняття бренду з боку клієнтів та громадськості.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства слід розглядати з точки зору її відповідності загальній стратегії підприємства. Вона може сприяти формуванню єдиного підходу до проблем і завдань, а також сприяти розвитку належних навичок і компетенцій.

Корпоративна культура це в основному невидима частина організації, але це не применшує її впливу на поведінку співробітників, проте ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Головні завдання, які вирішує корпоративна культура на підприємстві є наступні:

1. *Орієнтація на співробітників.* Організації з високорозвинутою корпоративною культурою забезпечують комфортне та сприятливе середовище для своїх співробітників. Вони піклуються про їх досягнення та саморозвиток, забезпечують можливості професійного зростання і надають належну підтримку.

2. *Визначення цілей та напрямків.* Корпоративна культура допомагає встановлювати і розуміти загальні цілі та стратегічні

напрямки підприємства. Вона створює спільну атмосферу серед співробітників і сприяє їхній спрямованості на досягнення цих цілей.

3. *Будівництво команди.* Культура створює відчуття приналежності та співпраці серед співробітників. Вона сприяє формуванню сильних команд, підтримує колективну працю і співробітництво.

4. *Залучення та збереження талантів.* Компанії з розвинутою корпоративною культурою мають здатність приваблювати та утримувати талановитих співробітників. Вони пропонують стимули та переваги, які відповідають цінностям і потребам своїх працівників.

5. *Підтримка інновацій та творчості.* Корпоративна культура може стимулювати інноваційний підхід та творчість серед співробітників. Вона сприяє відкритості до нових ідей, експериментів та внесення змін, що розвивають компанію.

6. *Підтримка позитивної репутації.* Компанії з сильною корпоративною культурою можуть залучати більше клієнтів, інвесторів та партнерів. Їхня репутація будується на основі внутрішніх цінностей і принципів, що надають їм конкурентну перевагу на ринку.

Іноді корпоративну культуру в літературі класифікують як «позитивну» та «негативну». «Позитивна» корпоративна культура передбачає відчуття самовдосконалення та самостійної роботи працівника, коли він відчуває власний розвиток та це стимулює його до подальших досягнень у своїй професійній діяльності, що позитивно відображується і на діяльності підприємства також. «Негативна» корпоративна культура характеризується гальмуванням розвитку підприємства та його функціонування через ставлення вищого керівництва до працівників лише як до робочої сили, яка приносить підприємству прибуток, але не має шляхів та можливостей для власного розвитку та підйому по кар'єрних сходах.

Під час формування організаційної культури підприємства велику увагу керівники надають зовнішнім чинникам та факторам, таким як реалії сучасного життя суспільства в країні,

конкурентні підприємства та інше. Саме рішення керівника грає визначну роль у цьому процесі, оскільки окрім того, що він є авторитетною фігурою на підприємстві, він є особою, яка визначає рух розвитку, подає приклад своїм підлеглим та закріплює певні моделі та правила поведінки, дисципліни та загальних норм, яких колектив зобов'язаний дотримуватися протягом робочого часу.

Загальний аналіз літератури [1–2] дозволив визначити певні етапи удосконалення корпоративної культури з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, що подано у табл. 1.

Таблиця 1 – Етапи удосконалення корпоративної культури на підприємстві

Назва етапу	Мета	Опис
1. Діагностика поточного стану	З'ясувати сильні та слабкі сторони поточної корпоративної культури та визначити області для подальших вдосконалень	Проведення аналізу та оцінки поточного стану корпоративної культури. Це може включати опитування співробітників, аудит організаційних процесів, аналіз внутрішньої комунікації та інші методи
2. Залучення керівництва та ключових співробітників	Створення колективного розуміння необхідності удосконалення культури та визначення спільних цілей	Залучення верхівки управління та ключових лідерів до процесу удосконалення культури. Важливо, щоб керівництво визнавало важливість та активно підтримувало зміни
3. Визначення цільового стану	Визначення конкретних показників успіху та критеріїв оцінки ефективності удосконалення	Встановлення чітких цілей та очікуваних результатів удосконалення корпоративної культури. Ці цілі повинні бути зорієнтовані на покращення ефективності та досягнення стратегічних завдань підприємства

Назва етапу	Мета	Опис
4. Розробка конкретних заходів	Створення конкретного плану дій для впровадження змін в корпоративній культурі	Розробка конкретних заходів та стратегій для досягнення цілей удосконалення. Це може включати розробку нових програм, зміни в управлінських практиках, розвиток навчальних заходів тощо
5. Впровадження змін	Здійснення змін в практиці та поведінці, спрямованих на досягнення цілей удосконалення культури	Впровадження розроблених заходів та стратегій. Це може включати навчання співробітників, зміни в комунікаційних процесах, впровадження нових політик тощо
6. Оцінка та звітність	Оцінка впливу удосконалення корпоративної культури на ефективність та визначення подальших кроків	Проведення оцінки впроваджених змін, визначення їх ефективності та відповідності поставленим цілям. Формування звіту для розповсюдження результатів серед співробітників
7. Постійне вдосконалення	Забезпечення постійного вдосконалення культури відповідно до потреб та стратегії підприємства	Узагальнення отриманих результатів для подальших корекцій та вдосконалення корпоративної культури відповідно до мінливих умов

Корпоративна культура є явищем, яке поступово змінюється, пристосовується до потреб суспільства та підприємств, тому питання її розвитку є дуже важливим для дослідників.

Організаційна культура є двигуном процесу діяльності будь яких підприємств та організацій, яка мотивує керівництво та персонал на подальший розвиток всіх сфер, яких торкається підприємство під час своєї безпосередньої роботи. Головною

метою розвитку корпоративної культури на підприємстві є досягнення стабільності та ефективності праці

Список використаних джерел

1. Отенко О. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.
2. Ячменьова В. М. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат: монографія / В. М. Ячменьова, Н. В. Царенко; Нац. акад. природоохорон. та курорт. буд-ва – Сімферополь: Аріал, 2011. – 206 с.

ПРОАКТИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ПОСТВОЄННИХ УМОВАХ

І. С. Тимошенко, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Вплив зовнішнього середовища на підприємство запобігти неможливо, а тому компанії намагаються найбільш продуктивно та ефективно адаптуватись до цих змін. В умовах війни найбільш характерною особливістю зовнішнього середовища є невизначеність, а тому така функція менеджменту, як планування, набуває зовсім іншого змісту та характеру. Тому, вважаємо, що найбільш доцільною та ефективною стратегією розвитку під час війни та у повоєнний період буде саме проактивність, як стратегія адаптації до невизначеного зовнішнього середовища.

У загальному слід окреслити, що проактивність підприємств – це здатність передбачати, запобігати або адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В свою чергу, невизначеність під час війни – це стан, коли неможливо передбачити наслідки бойових дій, їх тривалість, майбутній політичний та економічний лад.

Проактивність підприємств і невизначеність під час війни поєднуються у тому, що проактивні підприємства намагаються використати війну як можливість для розвитку, інновацій, релокації, експорту, співпраці з державою. Проактивні підприємства вважають, що війна не є кінцем, а початком нового етапу, і готові до ризиків, викликів та можливостей, які вона створює.

Проактивні підприємства також сприяють зміцненню обороноздатності країни, забезпеченню продуктової безпеки, відновленню інфраструктури, підтримці населення.

Таким чином, проактивність підприємств і невизначеність під час війни є двома факторами, які взаємодіють і впливають на економічну ситуацію в Україні.

Підсумовуючи все вище зазначене слід відмітити, що проактивні підприємства – це ті, які не чекають, поки війна закінчиться, а діють активно, щоб адаптуватися до нових умов, знайти нові можливості та переваги, використати свої ресурси та компетенції для забезпечення своєї життєздатності та розвитку.

Наведемо найбільш поширені інструменти проактивності вітчизняних підприємств під час війни:

Релокація. Це переміщення підприємства з небезпечної зони в умовно безпечну, де воно може продовжувати свою діяльність без перешкод. Релокація допомагає зберегти обладнання, персонал, клієнтів та ринки. Для релокації підприємство може скористатися програмою державної підтримки, яка надає фінансову, правову, психологічну та інші види допомог. Так, за даними Міністерства економіки України, за рік війни за урядовою програмою релокації в більш безпечні регіони України було переміщено 800 підприємств. З них 623 вже відновили роботу на новому місці, а для 239 здійснюється пошук підходящої локації або способу транспортування [1].

Е-резидентство. Це спеціальний статус для іноземних підприємців, які хочуть вести бізнес в Україні, не перетинаючи кордон. Е-резидентство дозволяє реєструвати себе як фізичну особу-підприємця, відкривати рахунки в українських банках, отримувати електронний підпис, сплачувати податки за спрощеною схемою, надавати послуги за кордон. Е-резидентство сприяє привабленню іноземних інвестицій, технологій, знань та робочих місць в Україну. Так, за даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на кінець 2023 року, статус е-резидента в Україні отримали 12 345 іноземців, які відкрили 3 456 ФОП. Більшість е-резидентів – громадяни або резиденти країн ЄС, США, Канади, Туреччини, Азії, Африки, Близького

Сходу. Серед основних видів діяльності е-резидентів – програмування, веб-дизайн, інтернет-маркетинг, консалтинг, навчання [2].

Інновації. Це впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій, процесів, ринків, які додають цінності підприємству та його клієнтам. Інновації допомагають підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність, рентабельність, адаптивність, створити нові потреби та задовольнити існуючі. Інновації можуть бути технологічними, організаційними, соціальними, екологічними, культурними тощо.

Експорт. Це продаж товарів або послуг за кордон, що дозволяє підприємству розширити свої ринки, отримати валютні надходження, зменшити залежність від внутрішньої ситуації. Експорт може бути спрямований на традиційні країни-партнери України, такі як ЄС, США, Канада, Туреччина, або це можуть бути й нові ринки збуту, такі як Азія, Африка, Близький Схід.

Співпраця з державою. Це участь у державних закупівлях, програмах підтримки, соціальних проектах, які спрямовані на забезпечення національної безпеки, оборони, відновлення, реформування. Співпраця з державою може дати підприємству доступ до фінансування, співфінансування, нових замовлень, пільг, гарантів, партнерів та ресурсів.

Соціальна відповідальність. Це добровільна участь підприємства у вирішенні соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, освіта, охорона здоров'я, екологія, патріотизм, миротворчість. Соціальна відповідальність під час війни може покращити імідж підприємства, зміцнити його репутацію, підвищити лояльність клієнтів та мотивацію персоналу, налагодити відносини з громадою, владою та ЗМІ.

Отже, вітчизняні компанії під час війни обирають проактивність як спосіб адаптації до невизначеності зовнішнього середовища. Проактивність вимагає від підприємців гнучкості, креативності, відваги, відповідальності та співпраці. Проактивні підприємства не тільки зберігають своє існування, а й сприяють розвитку економіки, суспільства та держави.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. (2024). Головна сторінка. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
2. Міністерство цифрової трансформації України (2024). Головна сторінка. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ОПТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В. В. Ткаченко, канд. екон. наук, доцент;

Н. М. Цимбалюк, здобувач вищої освіти

Сумський національний аграрний університет

Ефективна збутова система є важливим елементом успішного функціонування підприємства, яка має прямий вплив на його економічні показники. Для адаптації стратегії збуту необхідно мати комплексний підхід, що включає аналіз проблем підприємства на різних рівнях. Однією з ключових задач завжди виступає зменшення витрат та втрат, які виникають внаслідок невідповідності збутових стратегій ринковим вимогам з метою підвищення загальної ефективності компанії. Це передбачає постійне орієнтування на споживача, а також оновлення та оптимізацію збутових процесів, які повинні враховувати ринкові зміни і тенденції. Має значення і організаційне забезпечення збутових та постачальницьких процесів, які останнім часом все частіше автоматизовані і цифровізовані.

Стратегічне управління збутовою діяльністю оптових підприємств передбачає не лише адаптацію до змін ринку, але й акцент на постійне удосконалення та розробку нових методів управління. Адаптуючи свою збутову мережу до потреб споживачів на кожному етапі купівлі, підприємства значно підвищують свої можливості на успіх в конкурентному середовищі.

У цілому, збут – це комплексний процес переміщення товару від виробника до кінцевого споживача, що включає в себе етапи транспортування, складування, зберігання, управління запасами на відповідному рівні, постачання товару оптовим і роздрібним торговцям, проведення передпродажної підготовки, оформлення

замовлень, документації та страхування, а також здійснення контролю за рухом вантажів та реалізацію товару [1].

Збут визначається як ключовий момент для розуміння та задоволення потреб споживачів. Розвиток збутової діяльності стає дедалі важливішим, оскільки вирішення проблем у цій сфері є критичним для ефективної роботи підприємства на ринку [2].

Досягненню максимальної ефективності у збуті на оптових підприємствах сприяють ряд впроваджених заходів.

Найважливіша задача – удосконалення роботи оптових менеджерів зі збуту. Серед шляхів удосконалення:

- ✓ Навчання, яке включає тренінги та семінари, проходження онлайн-курсів, що висвітлюють тренди та інноваційні стратегії в оптовій збутовій діяльності.

- ✓ Систематичний моніторинг ринкових потреб. Важливо регулярно вивчати ринкові потреби та ідентифікувати найбільш перспективні цільові сегменти для оптового збуту. За результатами моніторингу розробляти стратегії вступу на нові ринки та розширення присутності на існуючих.

- ✓ Впровадження сучасних ІТ-технологій, зокрема, впровадження CRM-систем для відстеження клієнтських дій, контролю обсягів продажів та планування стратегій збуту.

- ✓ Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності рекламних кампаній, ідентифікації нових можливостей, вивчення конкурентоспроможності цін та умов збуту, аналіз ключових показників ефективності збутової діяльності.

Важливе значення має робота з клієнтами. Сучасна система оптового збуту передбачає орієнтацію на клієнта, включаючи відкритий діалог, розширення обов'язків персоналу, участь клієнтів у плануванні та колективну роботу на підприємстві. Інтеграція концепції орієнтації на клієнта дозволяє підприємствам ефективно відповідати на потреби клієнтів, підвищувати якість продукції та забезпечувати свій фінансовий успіх. Важливо розвивати систему зворотнього зв'язку для збору їхніх потреб та врахування їх при формуванні стратегій продажу, сприяти побудові довгострокових відносин та оптимізувати

канали постачання товарів. Сприяють укріпленню відносин з клієнтами створення спеціальних пропозицій для ключових клієнтів, спеціальних акцій для залучення нових партнерів.

У процесі формування системи збуту продукції важливо враховувати купівельну спроможність населення, обмеженість ресурсів та технічні можливості підприємства. Ключова роль збуту полягає в розвитку стратегій, спрямованих на зростання прибутку, захоплення більшої частки ринку, підтримку ефективності та задоволення потреб клієнтів.

Таким чином, впровадження зазначених заходів на оптовому підприємстві може стати важливим аспектом у підвищенні обсягів продажів та ефективності збуту.

Список використаних джерел

1. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 19–24. (дата звернення: 19.10.2023).
2. Лисенко А. М. *Аналіз поведінки конкурентів в digital-середовищі*. 2022. PhD Thesis. КНЕУ (дата звернення: 19.10.2023).
3. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 18. С. 214–218.
4. Віхренко Т. Формування посилення стратегії збуту продукції підприємства. XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Маркетинг як найважливіша складова». 25–26 жовтня 2023 р. Дніпро, 2023. С. 81–84.

БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

*І. Я. Тодоров, д-р іст. наук, професор
Ужгородський національний університет*

З початку широкомасштабного російського вторгнення періодично розглядаються можливості надання Україні зовнішніх гарантій безпеки. Проте важливо усвідомити, що справжні гарантії безпеки можуть бути надані лише союзниками, тобто

країнами, готовими вступити в війну на боці України. На жаль, наразі Україна не має справжніх союзників, а лише партнерів з різним рівнем відповідальності. У цьому контексті, намагання забезпечити безпеку через псевдогарантії є неефективними.

Єдиним справжнім засобом гарантування безпеки України може бути повноправне членство в НАТО. Інтеграція України у євроатлантичний простір передбачає дотримання цінностей, закріплених у преамбулі Північноатлантичного договору. Це означає виконання пріоритетів, пов'язаних із впровадженням демократичних стандартів у всі сфери життя та адаптацією законодавства до норм і стандартів Альянсу. Річна національна програма, представлена на засіданні Ради Україна-НАТО на рівні міністрів закордонних справ, спрямована на виконання умов, визначених на саміті у Вільнюсі в липні 2023 року. Вступ до НАТО є основним пріоритетом для України і ключовою умовою для її виживання. Майже 90 % українців підтримують вступ до Північноатлантичного альянсу, що перевищує навіть підтримку європейської інтеграції та майже рівно значення прихильників незалежності України. Альянс спроможний запобігти світовому потопу хаосу та безладдя, де діє принцип «права сильного». Україна захищає не лише свою незалежність, але й свободу для європейських народів та цивілізованої спільноти. Кремлівський режим, що відзначається параноїдальністю, не лише підпорядковує собі суспільство, але також втілює надії глибокого народу, якому не потрібна навіть промені свободи та співпереживання. Це дозволяє Росії активно використовувати військовий тиск для нав'язування своїх ірраціональних концепцій нового світового порядку іншим державам. З метою протидії Москві, колективному Заходу необхідно оперативно реалізувати повну мілітаризацію як України, так і самого Заходу. Однак поки ще меншість країн Альянсу виконують рекомендації Вельського саміту НАТО 2014 р. Щодо витрат не менше 2 % ВВП на оборону. Ми спостерігаємо, як США та Європа систематично гальмують надання повноцінної військової допомоги українській армії, відтермінуючи і сповільнюючи процес. При цьому слід нагадати, що за останні двадцять років країни ЄС

збільшили витрати на оборону на 20 %, США – на 66 %, Росія – на 292 % і Китай – на 592 % [1].

Розрахунок на можливе полегшення ставлення Путіна до Заходу через передачу йому контролю над Україною є помилковим. Такий крок лише підштовхнув би Росію до нових агресивних дій та подальшої експансії в Європі. Геополітична концепція імперської Росії, як вона сприймається у Москві, значно відрізняється від уявлень Брюсселя, Лондона, Парижа чи Берліна. Прихильники Кремля, намагаючись уявити себе радикальними пацифістами, аргументують, що збільшення постачання зброї до України не призведе до досягнення миру. Проте вони уникають обговорення альтернативи, яка призвела б до нових потоків біженців, постійної партизанської війни, насильства на окупованих територіях, атак на інші колишні радянські республіки та підтримки тоталітарних режимів у вирішенні конфліктів з сусідами.

Для України та всього світу не існує іншого реалістичного варіанту, окрім членства країни в НАТО. Для України важливо отримати запрошення в НАТО під час ювілейного саміту Альянсу у Вашингтоні. Запрошення України до НАТО може стати інструментом мирного вирішення конфлікту, а не його подальшою ескалацією. Важливо розуміти, що будь-які гарантії безпеки для України без членства в НАТО залишаються лише мріями. Вступ України до НАТО може стати історичним кроком у розвитку Альянсу та сприяти створенню нової системи колективної безпеки в світі. Це також може мати вплив на політику Китаю, сприяючи стабільності та запобігаючи новим конфліктам.

Швидка євроатлантична інтеграція України може бути обґрунтована кількома аргументами: унікальний військовий досвід України у веденні широкомасштабної новітньої війни; членство як засіб внеску до припинення конфлікту та зняття фінансового тягаря з членів Альянсу; діяльність України відповідно до Стратегічної концепції НАТО в боротьбі з російською загрозою. Відповідальність за підтримку України та запобігання поразці лежить на західних державах, НАТО та ЄС. Недопустимо дозволити російському режиму захопити Україну. Дипло-

матичні спроби умиротворіння Росії неефективні, а Москва реагує лише на силу. Лише після поразки Російської федерації та виведення її військ із усіх окупованих територій України можливо розпочати переговори щодо компенсацій та відшкодувань за злочини, скоєні ними та нанесену матеріальну шкоду. Перемога України матиме значущі глобальні наслідки, сприяючи суттєвому зміщенню балансу сил на користь світової демократії та створенню фундаменту для реальної глобальної безпеки. Україна, маючи потенціал, може відіграти ключову роль у подоланні глобальної тоталітарної системи. Україна шляхом до НАТО спроможна подолати такі власні вади як об'єднання демократії та олігархії, поєднання відданості ідеям свободи та попуплізму, свободи думки та контрольованих медій, поваги до прав людини та корупції. Розв'язання цього роздвоєння у суспільній свідомості визнається як критичне завдання. Україна володіє усіма передумовами для проведення таких змін, завдяки активному громадянському суспільству, яке продемонструвало свою організованість та самопожертву в критичні моменти.

Список використаних джерел

1. Defence Data 2020-2021 / Key Findings and Analysis. URL: <https://eda.europa.eu/docs/default-source/brochures/eda---defence-data-2021---web---final.pdf>.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Н. М. Тягунова, канд. екон. наук, професор;

А. Р. Головка, магістрант

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Стратегічний контроль є важливою складовою стратегічного управління і спрямований на визначення та оцінку того, наскільки ефективно виконуються стратегічні плани та цілі в організації. Загалом, стратегічний контроль виступає як механізм забезпечення відповідності стратегії організації її метам та умовам зовнішнього середовища. Він дозволяє організації вчасно реагу-

вати на зміни та максимально використовувати можливості для досягнення стратегічних цілей.

Дослідженнями сутності, ролі та особливостей стратегічного контролю займалися багато знаних вчених, зокрема:

1. Роберт С. Антонекко (Robert S. Anthony): Він був активним учасником у галузі стратегічного управління і спеціалізувався на питаннях контролю та виконання стратегії.

2. Роберт Каплан (Robert S. Kaplan): Відомий своєю роботою в області стратегічного управління та систем управління відділами, Роберт Каплан також вніс вагомий внесок у розуміння стратегічного контролю.

3. Девід Норт (David J. Norton): Разом із Робертом Капланом він розробив балансову систему показників, яка стала важливим інструментом для стратегічного контролю та вимірювання результатів.

4. Майкл Е. Портер (Michael E. Porter): Відомий своєю концепцією стратегії та конкурентоспроможності, Майкл Портер також доклав зусиль у вивченні стратегічного контролю.

5. Генрі Мінцберг (Henry Mintzberg): Канадський вчений, який вивчав багато аспектів управління, включаючи стратегічний контроль та процеси управління [1].

Сутність стратегічного контролю включає в себе кілька ключових аспектів:

1. Оцінка відповідності до стратегії: Стратегічний контроль спрямований на перевірку, чи відповідає поточний стан організації визначеній стратегії. Це включає аналіз виконання стратегічних цілей та перевірку того, чи діє компанія відповідно до зазначених стратегічних планів.

2. Корекція та адаптація стратегії: Якщо в ході контролю виявляються розходження між досягнутим та запланованим, організація може вносити корективи до своєї стратегії. Це може включати коригування цілей, стратегічних планів, тактик чи ресурсного спрямування.

3. Забезпечення відповідності змінам в зовнішньому середовищі: Організації повинні бути готові адаптувати свою стратегію до змін в економічному, технологічному, соціокультурному та політичному середовищі. Стратегічний контроль допомагає виявити такі зміни та реагувати на них

4. Визначення факторів успіху та ризиків: Стратегічний контроль дозволяє ідентифікувати фактори, які впливають на успіх або ризики в реалізації стратегії. Це допомагає організації краще розуміти своє середовище та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

5. Внутрішня координація та комунікація: Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між різними рівнями та функціональними областями в організації. Це сприяє взаємопорозумінню та вирішенню проблем, що виникають у процесі реалізації стратегії [2].

Стратегічний контроль в системі управління підприємством займає ключове місце, оскільки він визначає, наскільки ефективно виконуються стратегічні плани та цілі компанії. Взаємодія стратегічного контролю з іншими елементами системи управління визначається потребами та специфікою конкретної організації, але загалом його роль можна розглядати в контексті наступних аспектів:

Планування стратегії: Стратегічний контроль починається з розробки стратегії підприємства. Він визначає, як організація буде досягати своїх цільових показників та визначає ключові напрямки розвитку.

Моніторинг виконання стратегії: Стратегічний контроль включає в себе систематичний моніторинг та аналіз того, наскільки ефективно виконуються стратегічні плани. Це означає оцінку прогресу в досягненні стратегічних цілей та ідентифікацію будь-яких розривів між запланованим та фактичним.

Корекція та адаптація стратегії: Якщо виявляються розриви або зміни в зовнішньому середовищі, стратегічний контроль грає ключову роль у внесенні корективів до стратегії. Це може включати зміни в стратегічних планах, тактиках або ресурсному спрямуванні.

Взаємодія з операційним контролем: Стратегічний контроль має взаємодіяти з операційним контролем, що орієнтовано на контроль над поточними операціями підприємства. Забезпечення збіжності стратегічного та операційного контролю дозволяє досягти загальної ефективності та взаємодії всіх рівнів управління.

Забезпечення внутрішньої координації та комунікації: Ефективний стратегічний контроль передбачає внутрішню координацію та високий рівень комунікації між різними рівнями та функціональними областями підприємства.

Відповідність цілей цінностям організації: Стратегічний контроль повинен забезпечувати відповідність стратегії цілям та цінностям організації. Він визначає, наскільки стратегія віддзеркалює важливі аспекти візії та місії підприємства.

Адаптація до змін в зовнішньому середовищі: Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, стратегічний контроль відіграє роль у виявленні змін та в адаптації стратегії до нових умов [3].

Висновок. Стратегічний контроль є важливою складовою системи управління підприємством, яка дозволяє організації досягати своїх стратегічних цілей та адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатієва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с
2. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. / О. М. Сумець. – Харків : Планетапрінт, 2016. – 288 с.
3. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

С. В. Філіна, канд. екон. наук, доцент;

М. К. Відюк, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;

А. В. Мукомел, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Полтавський університет економіки і торгівлі

За умов розгортання кризових процесів та поглиблення соціально-економічних протиріч у сучасному економічному просторі на тлі загострення політичних конфліктів генерується

необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що слід вважати однією з найбільш актуальних сучасних проблем.

Наявність на ринку великої кількості суб'єктів господарювання, посилення процесів глобалізації, загострення конкуренції, поява нових загроз – всі це лише ускладнює бізнес-середовище діяльності підприємства. В таких умовах конкурентоспроможність стає вирішальним чинником успіху будь-якого підприємства, а її високий рівень – свідченням ефективного функціонування суб'єкту господарювання, можливості його адаптації до змін зовнішнього середовища, відповідності співвідношення «ціна – якість» очікуванням наявних та потенційних споживачів. Саме тому існує необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування конкурентоспроможної політики підприємства і як наслідку конкурентних переваг як одних із передумов його виживання у сучасному ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою його довготривалого та результативного функціонування у динамічному та невизначеному глобальному середовищі. Справді конкурентоспроможним є тільки те підприємство, що протягом тривалого часу залишається та/або може залишатися конкурентоспроможним.

Проблема підвищення конкурентоспроможності, формування ефективної конкурентної політики, зміцнення позицій на ринках збуту продукції є необхідною умовою успішної діяльності підприємств.

Забезпечення конкурентоспроможності та стабільної діяльності підприємств на галузевих ринках є однією з найбільш актуальних проблем сьогодення. Удосконалення методів та засобів ведення конкурентної боротьби спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності, створення механізмів забезпечення економічної безпеки. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства.

Конкурентна політика є своєрідним «Кодексом поведінки» підприємства у його конкурентному середовищі. Конкурентне

середовище визначає характер конкурентної політики підприємства – систему принципів, інструментів, методів та методик ведення конкурентної боротьби [1, с. 1].

Поняття «конкурентна політика» традиційно розглядається на двох рівнях: держави та окремого підприємства. Переважно дане поняття використовується на макрорівні (держави), і в цілому розглядає створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії та сприяння розвитку ефективної соціально орієнтованої економіки. В економічній термінології поняття конкурентна політика та антимонопольна політика є тотожними [2, с. 20].

В. Лагутін визначає конкурентну політику як діяльність держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів, сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин, створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва [3, с. 22].

Як зазначає З. М. Борисенко, «конкурентна політика розглядається не тільки як комплекс цілеспрямованих державних заходів, що мають на меті створення та захист конкурентного середовища, здійснення профілактики та безпосереднє припинення порушень конкурентного законодавства, а також і як комплекс заходів для сприяння розвитку добросовісної конкуренції на товарних ринках» [4, с. 59].

На думку Т. М. Циганкової термін конкурентна політика включає всі механізми, які мають відношення до ринкової конкуренції, зокрема торгову політику, регулятивну політику та урядову політику щодо регулювання антиконкурентних дій підприємств та організацій усіх форм власності [5, с. 39].

Конкурентна політика підприємства – це комплекс економічних та організаційно-адміністративних заходів, які надають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи цілі та стратегії його розвитку [6, с. 348].

Таким чином, метою конкурентної політики підприємства є забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності. А це можливо лише за рахунок застосування якісно нових наукових підходів до її формування, розроблення та впровадження комплексної системи заходів, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища. Формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком.

Реалізація ефективної конкурентної політики дає змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність та стабільне функціонування в конкурентному середовищі за викликів та запитів сьогодення.

Список використаних джерел

1. Деренівський О. Особливості формування конкурентної політики підприємства. *Тернопільський національний економічний університет, Україна*. 2023. № 4. С. 1–4.
2. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. 276 с.
3. Лагутін В. Д. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 320 с.
4. Борисенко З. М. Конкурентна політика держави : підручник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2013. 272 с.
5. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 400 с.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник / авт.: Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, С. С. Шумська та ін. ; за заг. ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : Кондор, 2017. 696 с.

DYNAMICS OF NOMINAL AND REAL INCOME IN UKRAINE

O. O. Fits, student;

*V. M. Fomishyna, Doctor of Economics, Professor
Kherson National Technical University*

There are various ways of measuring inflation that give different indications over the same period. The methodologies are usually based on economic, political and social aspects, and they can be

combined or adapted depending on the specific conditions and needs of each country. Ukraine uses the Consumer Price Index as its main instrument for measuring inflation. This index reflects changes in the price level of goods and services that consumers regularly buy and consume. It is calculated using the Formula 1:

$$CPI = \frac{\text{Cost of the bundle of goods in the current period}}{\text{Price of the bundle of goods in the base period}} 100\%. \quad (1)$$

The CPI is directly related to the purchasing power of the population. They are key economic indicators that reflect the state of a country's economy and its citizens. Purchasing power is the value of a currency expressed in terms of the amount of goods or services that can be bought with one currency unit. The interaction is based on the fact that if the consumer price index rises, this can lead to a decrease in the purchasing power of consumers, as their money is worth less and vice versa.

The economic dynamics of Ukraine is consistently determined by a number of factors, among which nominal and real income are important. Nominal income reflects the total amount of money a person receives in the form of wages, investments, dividends, etc., while real income takes into account the purchasing power of this money in the context of consumer goods and services prices. It is calculated using Formula 2:

$$\text{Real income} = \frac{\text{Nominal income}}{\text{Price index}} 100\%. \quad (2)$$

The difference between nominal and real income can be illustrated in Table 1:

Table 1 – Difference between nominal and real income

Nominal	Real
Nominal wages +8 %. (Inflation is 6,5 %)	Increase in real wages = 1,5 %

Source: compiled by the author based on: [1].

Thus, theoretically, a conditional UAH 1 000 became equal to UAH 1080, but the real purchasing power after the salary increase is

UAH 1015. In fact, according to the State Statistics Service for 2021, nominal wages grew by 15 % last year, while real wage growth between January 2020 and January 2021 was half as much and amounted to only 8 % – the rest was “eaten up” by inflation [2].

A visual example of the meaningful difference between nominal and real income is shown in Chart 1.

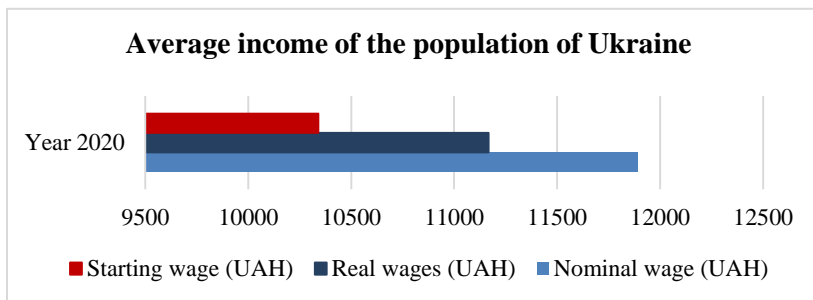


Chart 1

Real income indicates what real goods and services a person can buy based on their income after taking into account changes in prices. If real income is rising, it may indicate an improvement in living standards, as a person can buy more goods and services with the same amount of money. On the other hand, if real income is decreasing, it may indicate a worsening economic situation for citizens. The population may feel a particular deterioration in critical situations in the country, such as an environmental disaster, revolution, or war. Thus, Ukrainians experienced significant changes in their spending after the start of Russia’s full-scale invasion in 2022. Quantitative and qualitative indicators have dropped significantly for all population groups, but certain “middle class” professions have been particularly hard hit. Since there is no unified approach to defining the middle class in Ukraine, and its characterization does not meet international standards, this concept is understood as a group of people who are able to meet their needs for food, housing, education within the state and partially leisure. The all-Ukrainian publication Focus provides the following statistics:

In 2021, 12,2 % of Ukrainians saved on food, in 2022 – 19,9 %, and in 2023 – 26,2 %, thus more than a quarter of citizens. The share

of those who have enough money for food and need to save or borrow money for clothes and shoes first increased, then decreased, but has not changed in two years [3].

The categories of professions that have suffered the most because of the war include:

1. Professionals in the service and entertainment sector. In wartime, people change their priorities and consumer habits. The need for entertainment may lose its relevance compared to other vital needs.

2. The repair sector. People see no point in investing in construction because they are afraid of enemy missiles.

These professions have become less relevant due to the loss of demand, but the lack of demand is not the only factor behind the decline in Ukrainian wages. Inflation is also a driving force.

War is often accompanied by significant economic difficulties, and inflation is one of the typical effects of wartime. Factors of its creation:

1. Increased government spending. Military operations require large financial investments in defense, the army and military capabilities.

2. Economic difficulties. War can lead to economic destruction, reduced production and job losses.

3. Mistrust. Military conflict creates instability and risk, which leads to a decrease in confidence in the currency and a desire to preserve value in the form of assets, which can contribute to inflation.

4. Human factor. Panic, uncertainty, and psychological pressure can contribute to higher prices in the markets due to increased demand and reduced willingness of sellers to keep prices down.

5. Loss of industrial capacity. The destruction of industrial facilities and infrastructure during war can limit production capacity, reducing the supply of goods and services.

Some professions are less vulnerable to these economic transformations. These are mostly those in which employees are paid in foreign currency, such as IT workers or translators. Their level of income has not changed significantly, although their purchasing power may have decreased due to higher prices for goods.

A visual example of the meaningful difference between the nominal and real income of Ukrainians in 2020–2022 is shown in Chart 2–3.

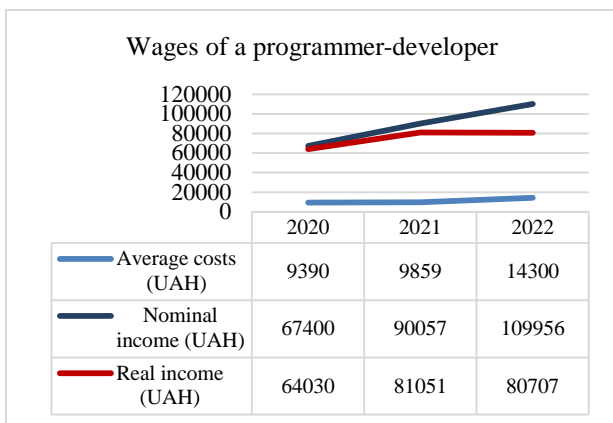


Chart 2

Sources: compiled by the author on the basis of: [4–10].

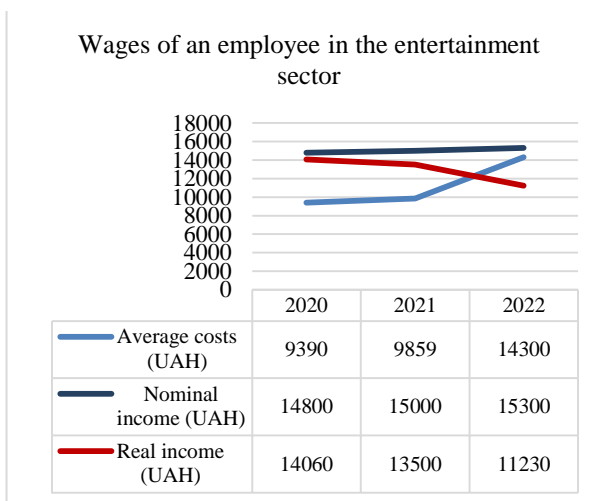


Chart 3

Sources: compiled by the author on the basis of: [6–11].

Therefore, the problem of nominal and real income is extremely relevant in the economic context. Inflation, which leads to the depreciation of money, affects the purchasing power of citizens. Nominal income, which does not take into account price changes, can create the illusion of rising incomes, while real purchasing power can be reduced. This problem is especially important for people with low incomes, who are more likely to experience the negative impact of inflation on their economic situation. Understanding real income helps to better define living standards and social justice. For effective economic planning, it is important to take into account the dynamics of nominal and real income to avoid distortions in the allocation of resources and ensure sustainable development of society.

References

1. Real vs nominal explained, 25 April 2021 by Tejvan Pettinger. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/146717/economics/real-vs-nominal/>
2. Анастасія Зануда. Скільки насправді заробляють українці: статистика vs реальне життя. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-56496903>.
3. Наталя Мічковська. Зубожіння по-українськи: за два роки кількість бідних зросла вдвічі, а багатих – утричі. URL: <https://focus.ua/uk/economics/605982-zubozhinnya-po-ukrajinski-za-dva-roki-kilkist-bidnih-zroslo-vdvichi-a-bagatih-utrichi>.
4. Редакція DOU. Зарплати українських розробників – літо 2023. URL: https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-summer-2023/?from=analytics_widget.
5. НБУ. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період). URL: https://bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls.
6. Анастасія Дячкіна. Продукти, транспорт, житло: як за рік змінилася вартість життя в Україні та сусідніх державах. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/04/6/698847/>
7. Фіртка – агенція новин. Їжа, комуналка, одяг: на що українці витрачали гроші у 2020 році. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/yizha-komunalka-odiag-na-shcho-ukrayintsi-vitrachali-groschi-u-2020-rotsi-infografika>.
8. НБУ. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2020 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2020-rotsi#>.

9. НБУ. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2021 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2021-rotsi#>.
10. НБУ. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2022 році. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi#>.
11. WORK.ua. Статистика зарплат. URL: <https://www.work.ua/stat/salary/?category=7&time=year2022>.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

О. І. Чернишенко, аспірант;

Т. О. Кобєлева, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

При формуванні собівартості промислової продукції виникає ряд проблем, які в певній мірі носять проблемно-дискусійний характер і потребують додаткового науково-теоретичного та практичного розгляду та обґрунтування [1–13]. В першу чергу, як нам представляється, слід розглянути питання про те, які витрати слід віднести до собівартості продукції, а які до прибутку [3, 7, 9].

У процесі виготовлення продукції підприємства здійснюють різноманітні за своїм складом і призначенням витрати. Законодавчі документи визначають витрати, що відносяться до собівартості продукції (робіт і послуг). Склад витрат, що відносяться до собівартості, на нашу думку, в певній мірі сумнівний. Наприклад, до матеріальних витрат відносяться витрати, пов'язані з підготовкою і освоєнням виробництва нових видів продукції. Загальновідомим є той факт, що ці витрати є цільовими і повинні бути представлені окремою статтею калькуляції.

Крім того, до матеріальних витрат відносяться витрати на винахідництво і раціоналізацію, експериментальні роботи, некапітальні витрати, пов'язані з удосконаленням технології та організації виробництва, підвищенням якості продукції, поточні витрати, пов'язані з утриманням і експлуатацією природоохоронних фондів, витрати на управління виробництвом (транспортні послуги, відрядження в межах встановлених норм) і таке

ін. [3, 6]. На наш погляд, віднесення вказаних вище видів витрат до матеріальних є недоцільним. Ці витрати в основному є комплексними витратами, а матеріальні витрати – прямими одноелементними витратами.

Витрати на заробітну плату включають виплату основної та додаткової заробітної плати, витрати на навчання, відпускні тощо. Законодавчі акти, що діють в Україні, визначають розмежування основної і додаткової заробітної плати та джерела її виплати. Відповідно до основної заробітної плати відноситься винагорода за виконану роботу (за тарифними ставками, окладами, відрядними розцінками). До додаткової заробітної плати, як винагороди за працю, що перевищує встановлені норми, відносяться доплати, надбавки, премії. До інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться винагорода за підсумками року і премії за спеціальними системами [3, 5, 8].

При формуванні собівартості до інших витрат відносять витрати, пов'язані з наймом робочої сили, виплати з обов'язкового страхування майна, витрати, пов'язані з оплатою банківських послуг, митних зборів, зборів, податків та інших обов'язкових платежів (відрахування до фонду ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення, на будівництво, ремонт і реконструкцію доріг, до Державного інноваційного фонду, позабюджетних фондів фінансування науково-дослідних робіт, до державного фонду сприяння конверсії, сплати рентних платежів за користування земельними ресурсами та інших витрат і платежів) [3, 12]. Відповідно до законодавства України створюються державні, галузеві та регіональні фонди охорони праці. Виплати до цих фондів забезпечуються за рахунок собівартості продукції в розмірі 1% від фактичного обсягу реалізованої продукції.

Створення таких цільових фондів вкрай необхідно, але створювати їх слід не за рахунок собівартості продукції, а за рахунок відрахувань з прибутку підприємств. У тому випадку, якщо прибутку немає, вважаємо за необхідне надати підприємствам кредит на обов'язкові відрахування, щоб не зірвати фінансування програми з охорони праці [3]. На нашу думку, недоцільно

включати в собівартість продукції обов'язкові платежі і збори. Ці платежі не є елементами поточних витрат виробництва, а є елементами надлишкового продукту і повинні виплачуватися за рахунок прибутку.

Таким чином, численні платежі, збори, відрахування, що включаються в собівартість продукції, відображають недосконалість системи оподаткування і формування собівартості.

На нашу думку, така постановка питання в оподаткуванні, при формуванні собівартості продукції, не сприяє ефективній роботі підприємств, їх економічному зростанню, а, навпаки, дезорганізовує їх роботу і ускладнює розвиток економіки підприємств в державі в цілому.

Собівартість продукції відноситься до розряду поточних витрат і: виражає в узагальненій грошовій формі ту частину витрат виробництва, яка є витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

З цього визначення випливає, що собівартість продукції відображає тільки поточні витрати, спожиті підприємством, на відміну від одноразових капітальних вкладень у виробничі фонди підприємства [3, 13].

Виходячи з визначення собівартості, вважаємо за доцільне включати в собівартість тільки ті витрати, які несе підприємство, які пов'язані із заміщенням споживаних засобів виробництва і заробітної плати робітників і не включають елементи надлишкового продукту, що сплачується підприємством (відрахування на громадську діяльність, різні гонорари тощо).

Список використаних джерел

1. Омельченко Л. С., Бессонова Г. П., Скопіна Н. Г., Бутенко А. Ф. Проблеми формування собівартості продукції (робіт, послуг) у сучасних умовах // ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». 1996. № 2.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
3. Kobieliava T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobieliava, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Націо-

нальні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.

4. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
5. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
6. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
7. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) *Technology transfer* / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
8. *Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial*. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 689 p.
9. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
10. Pererva P. G. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities* / P. G. Pererva, Т. О. Kobielieva, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
11. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
12. Кобелева Т. О. *Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи* : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
13. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T. A. *Compliance program: tutorial*. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

ЕКСПЕРТНО-КРЕДИТНІ АГЕНТСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

О. В. Шандрюк, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Л. А. Гордієнко, д-р екон. наук, доцент – науковий керівник Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова

Кредитний інструментарій стимулювання національних експортерів залишається одним із вагомих і дієвих в арсеналі економічної політики багатьох країн – як розвинених, так і тих, що розвиваються.

Важливу роль серед кредитних інструментів стимулювання експорту займають: безпосередньо надання кредитів експортерам, страхування експортних кредитів та надання експортних гарантій.

Одним із основних способів, що використовується у світовій практиці з метою стимулювання експорту є створення експортно-кредитного агентства, як окремого інституту стимулювання експорту. Агентство може виконувати різноманітні функції: надання кредитних послуг, страхових послуг, інформаційних послуг тощо. Комбінація функцій залежить від структури економіки, наявності інших організацій, що займаються підтримкою експорту, рівня розвитку страхового ринку, рівня розвитку банківських послуг.

ЕКА діють майже в усіх розвинутих країнах світу та країнах з перехідним типом економіки. Найбільш відомими є Eximbank (США), JBIC (Японія), Euler Hermes (Німеччина), COFACE (Франція), Atradius (Нідерланди), SBCE (Бразилія), CESCE (Іспанія), SEK (Швеція) та ін. Проте варто зазначити, що в різних країнах різняться механізми такої підтримки – від страхування та гарантування зовнішньоекономічних договорів до прямого кредитування чи інвестування.

Залучення фінансування для експорту через ЕКА є вигідним і для великих корпорацій, і для компаній сектору МСБ. Серед основних переваг такого фінансування хоча назвати такі:

– низькі відсоткові ставки. Як правило, кредитні ставки ЕКА значно нижчі ставок комерційних банків;

– імпортерам експортно-кредитні агентства допомагають обійти обмеження, які існують на національних ринках приватного кредитування і фінансування;

– експортери, своєю чергою, отримують гроші за товар без затримок, що позитивно відбивається на їхньому оборотному капіталі;

– ЕКА фінансують будь-який вид експорту, навіть той, на який складно отримати фінансування від приватних фінансових інституцій;

– знижуються репутаційні ризики [1].

Разом з тим, для успішного функціонування ЕКА в Україні необхідно:

✓ Розширення довгострокового експортного кредитування. Розробка програми (програм) кредитної підтримки (компенсації ставок по експортним кредитам) українських експортерів з державного бюджету через уповноважені банки.

✓ Програма часткової компенсації відсоткової ставки за експортними кредитами не тільки для нерезидентів (як прописано у Законі) але і для українських експортерів – резидентів.

✓ Програма кредитування нерезидентів для придбання ними товарів (робіт/послуг) українського походження.

✓ Необхідність збільшення розміру статутного капіталу «Експортно-кредитного агентства» [1].

Проте, сьогодні для внутрішнього ринку уряд має намір розширити повноваження Експортно-кредитного агентства. Зокрема, українське ЕКА страхуватиме бізнес не лише від економічних ризиків, а й від ризиків, пов'язаних із бойовими діями чи іншими злочинами Росії.

Також у березні 2023 року ЕКА ухвалило рішення про зміни в продуктах, якими спрощено вимоги до експортерів, що потребують передекспортного фінансування в українських банках. Зокрема, до програми портфельного страхування внесені зміни, що дають змогу отримати доступне фінансування підприємцям, які тільки починають експортувати. Підприємець, який підписав

перший експортний контракт, може отримати кредит на його виконання [2].

Відповідно до Закону України від 22.11.2023 № 3497-IX, ЕКА отримало право на страхування прямих інвестицій та інвестиційних кредитів, спрямованих на розвиток експорторієнтованих підприємств. На виконання згаданого Закону, ЕКА готує кілька продуктів, якими, як очікується, вже цього року зможе скористатися бізнес [3]:

1) страхування міжнародних та національних прямих інвестицій в Україну та дивідендів;

2) страхування кредитів, пов'язаних з інвестиціями.

Важливими критеріями доступу до цього виду страхування буде створення в результаті інвестицій експортного потенціалу.

Серед потенційних політичних ризиків можуть бути визначені експропріація, примусове відчуження, безпідставне відкликання ліцензій, невиконання зобов'язань держави, неможливість конвертації валюти тощо. Серед воєнних – воєнний конфлікт, бойові дії, насильницька зміна чи повалення влади, окупація, анексія тощо.

Компенсацію можна буде отримати у разі повної зупинки діяльності по принципу business interruption (компенсується різниця між вартістю інвестицій до події та вартістю після події).

Список використаних джерел

1. Національний банк України урегулював діяльність Експортно-кредитного агентства. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-uregulyuvav-diyalnist-eksporno-kreditnogo-agentstva>.
2. Україна планує розширити повноваження Експортно-кредитного агентства, щоб страхувати бізнес від воєнних ризиків. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-planue-rozshiriti-povnovazhennya-eksporno-kreditnogo-agentstva-shchob-strakhuvati-biznes-vid-voennikh-rizikiv-24102023-16853>.
3. Страхування інвестицій від воєнних ризиків має запрацювати у другому кварталі 2024 року. URL: <https://eba.com.ua/strahuvannya-investytsij-vid-voennyih-ryzykiv-maye-zapratsyuvaty-u-drugomu-kvartali-2024-roku/>

ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ РЕАБІЛІТАЦІЙНОЇ ДОПОМОГИ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ ЯК ШЛЯХ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

О. М. Шепіль, здобувач вищої освіти

*А. М. Бричко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет*

Повномасштабна війна принесла дуже багато горя. Захисники і захисниці багато місяців поспіль демонструють світові свою незламність. Через війну в Україні зростає кількість поранених як захисників, так і цивільних, які потребують подальшої реабілітації. Тому завдання держави і фахівців системи охорони здоров'я, системи соціальних послуг-зробити так, аби поранені військові та цивільні якомога швидше поверталися до гідного самостійного життя.

Урядом прийнята постанова, метою якої є регулювання надання реабілітаційної допомоги, зокрема забезпечення постраждалих внаслідок збройної агресії росії медичними виробами, допоміжними засобами реабілітації на всіх етапах відновлення. Документ забезпечує участь мультидисциплінарної команди та створення індивідуального реабілітаційного плану. Сьогодні десятки країн допомагають нашій державі. Каїни Європи, США, Канада, Ізраїль – усі вони використовують саме доказову активну реабілітацію. Її принципи допомагають залишати те, що працює, та позбутися методів і практик, які не дають бажаного результату. Сучасний підхід до реабілітації передбачає, що пацієнт починає своє повернення до самостійного життя від моменту стабілізації стану, лік іде на години.

Також реабілітація не є справою одного фахівця. Для її якісного проходження людину супроводжують мультидисциплінарні реабілітаційні команди. Вони можуть застосовувати фізичну терапію, ерготерапію, розробляти індивідуальні програми, поєднуючи різні напрями. За всім цим стоїть біопсихосоціальна модель Міжнародної класифікації функціонування обмеження життєдіяльності та здоров'я (МКФ) Її ключова відмінність у тому, що вона розглядає потребу, можливість і побажання особи, а не лише її діагноз.

МКФ – це і є інструмент впровадження змін в системі реабілітації, соціальній сфері, інклюзивній освіті, працевлаштуванні і загалом всіх сферах життя. МКФ – це не просто нова форма опisu стану людини, яка перенесла важке захворювання чи травму, має вроджені порушення чи вікові зміни. Це зміна парадигми. Адже стан людини сприймають не через те, що вона не може робити, а через те, що вона може і якої допомоги в цьому потребує.

Із всього вищезазначеного можна зробити висновки, що реабілітація є невід’ємною частиною загального охоплення допомогою в сфері охорони здоров’я, допомагає людям різного віку бути максимально незалежними у повсякденній діяльності, та брати участь у навчанні, роботі, відпочинку та значущих життєвих ролях, таких як турбота про сім’ю.

Фундамент розвитку системи закладений в Законі України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров’я», який введений в дію 30.06.2021 р. [1]. Відтоді реабілітація в Україні – це послуга не тільки для осіб з інвалідністю а для забезпечення надання повноцінної реабілітаційної допомоги громадянам з травмою чи захворюванням з першого дня звернення. 18.08.2021 р. з’явився Указ Президента України 369/2021, який вводить в дію рішення РНБО «Про стан національної системи охорони здоров’я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою» [2]. Останнє зобов’язує Міністерство вжити заходів для забезпечення надання реабілітаційної допомоги громадянам: збільшення мережі закладів, які надають реабілітаційну допомогу у сфері охорони здоров’я; уніфікації підходів до надання такої допомоги на основі доказових міжнародних практик, відповідних стандартів і протоколів; розширення реабілітаційних пакетів у програмі медичних гарантій шляхом об’єднання різних бюджетних програм реабілітації; вдосконалення підходів до забезпечення необхідними допоміжними засобами реабілітації.

09.04.2022 р. затверджений Національний класифікатор функціонування обмеження життєдіяльності і здоров’я (МКФ). Утворення реабілітаційних маршрутів та станів здоров’я, найбільш частих під час війни: травми спинного мозку, травми

головного мозку, ампутації кінцівок та складні скелетні травми. Також визначено критерії скерування пацієнтів між гострим-після гострим та довготривалими реабілітаційними періодами та шкали функціонального оцінювання, які мають при цьому обов'язково використовуватись. Все це затверджено в наказі МОЗ 2083 від 16.11.2022 р.

Урядове рішення ще раз підтверджує відданість поступовому переходу від лікування до реабілітації, включаючи надання послуг з протезування. Це вимагає обов'язкового включення протезистів у роботу мультидисциплінарних реабілітаційних команд на підставі угод про співпрацю з закладами охорони здоров'я. При цьому пацієнти зберігають право вільного вибору протезиста, який буде виготовляти протез за рахунок державного бюджету. Реабілітація-це комплекс втручань, призначених для оптимізації функціонування та зменшення обмеження життєдіяльності осіб у взаємодії з їх оточуючим середовищем.

За прогнозами, потреба в реабілітаційній допомозі у світі зростатиме через зміни у стані здоров'я, мова йде про старіння та збільшення кількості людей із хронічними захворюваннями, що призводять до обмежень життєдіяльності.

Отже, беручи до уваги вищесказане ми можемо зробити такі висновки: в контексті українських реалій потреба в реабілітаційній допомозі зростає як серед військових, так і серед цивільного населення щоденно. Складно запустити процес впровадження саме зараз, втілювати масштабні зміни-це подвійний виклик. Ми можемо привести позитивні зміни у свою громаду, свою лікарню, щоб високоякісні реабілітаційні послуги були доступними для всіх, хто їх потребує.

Список використаних джерел

1. Національна служба здоров'я України URL: <https://nszu.gov.ua/> (дата звернення: 29.01.24).
2. Сучасний стан медико-соціальної реабілітаційної допомоги в Україні за умов реформування медичної галузі. Національний медичний університет імені О. О. Богомольця МОЗ України, м. Київ, Україна.
3. Український центр суспільних даних URL: <https://socialdata.org.ua/> (дата звернення: 01.02.24).

РОЗВИТОК КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Л. Шимановська-Діанич, д-р екон. наук, професор;

В. Шимановська, аспірант;

Д. Везезомський, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Чому ми вважаємо, що креативна економіка – це те, що стає важливим? Вона стає важливою в тому сенсі, що вона зростає. І досить цікаво, що зростає вона в кожній країні світу. Статистика ООН демонструє, що по всьому світу, на півночі і півдні, сході і заході вона стає дуже відчутною частиною глобальної економіки. І до пандемії ООН розраховувала, що до 2030 року креативні та культурні індустрії складатимуть 10 % від глобальної економіки. Це величезна цифра. Звісно, ця сфера зазнала відчутного впливу пандемії. Як ми всі знаємо, культурні та креативні індустрії сильно постраждали під час пандемії, частково тому, що залежать від того, щоб люди збиралися разом. А в час, коли люди не могли збиратися, для багатьох індустрій це була катастрофа. Звісно, для деяких це не так. Онлайн-світ, зокрема відеоігри, процвітав під час локдауну. Але вже під час пандемії стало зрозуміло, наскільки культура важлива для всіх наших суспільств. Коли економіка зупинилася, саме культурна інфраструктура суспільств тримала їх на плаву. І з часів пандемії, більше урядів визнають, що їм слід дуже серйозно подумати про інтегрування культурної та економічної політики. Є також багато інших питань, які означають, що креативна економіка стає важливою і урядам та інвесторам по всьому світу слід сприймати її серйозніше.

2021 рік був оголошений ООН роком внеску креативної економіки до цілей сталого розвитку [1]. Цю ініціативу запустили переважно індонезійці, але вона отримала підтримку по всьому світу. Справа в тому, що цей сектор, креативний сектор, має деякі реальні переваги в контексті неминучої зміни клімату, тому що він використовує досить мало ресурсів та створює мало відходів. Рухає ним саме креативність. І багато дій креативних

індустрій, звісно ж, створюють сміття і забруднення. Один із прикладів – індустрія моди. Але порівняно з багатьма іншими індустріями, вона має невеликий вплив на планету, як щодо ресурсів, так і щодо відходів. Це одне. Друге – досить низький поріг входу, дослівно за старим жартом генерального директора British Telecom: «Усе, що потрібно для започаткування бізнесу в 21-му столітті – це ноутбук і собака. Собака будитиме вас зранку. Відкриваєте ноутбук – і у вас є бізнес». Він мав на увазі, що на відміну від багатьох традиційних бізнесів, які вимагають дуже серйозної капіталізації, у креативних індустріях потрібно чимало працювати. Вони зосереджені на людях. Тож поріг входу для початківців нижчий. І це одна з причин, чому в багатьох країнах світу, особливо в економіках, що розвиваються, вони вважаються ключовою галуззю для жінок, молоді, маргіналізованих спільнот, яким може не вистачати фінансових та політичних активів, зате в них може бути багато культурних активів, щось особливе, чим можна поділитися.

Є також декілька інших питань. Вважаємо, що в той час, коли ми всі трохи скептично починаємо ставитись до глобалізації, креативні індустрії – це спосіб для країн, міст і регіонів заявити про свою унікальність. Також вони надають людям змогу ефективніше брати участь у глобальній економіці, якщо вони дійсно працюють із культурною унікальністю. Тож не випадково, що по всьому світу є близько ста міст, які тепер називають себе креативними містами. Чому вони це роблять? Бо вони бачать це як перевагу. Завдяки цьому вони відрізняються. Від звичайних міст в інших точках світу. Тож з урахуванням усього цього вважаємо, що тепер креативні індустрії сприймають як щось важливіше. Вони мають усе більше економічне значення. Вони мають більше культурне значення. І звичайно, ще один момент, який ми можемо обговорити пізніше – вони генерують нові ідеї. Вони інноваційні. Гнучкі. Допмагають з інноваціями іншим бізнесам. Тож люди, які працюють у креативних індустріях, зараз залучаються до охорони здоров'я, освіти, дизайн-мислення, розробки політик, нових рішень проблем у наших великих містах. І коли зростання міст стає такою величезною

проблемою, особливо на глобальному Півдні, креативність та інноваційність у тому, як ми думаємо і працюємо, буде ставати ще важливішою. І в цьому сенсі, креативні індустрії мають дуже важливу роль.

Якщо подивитися на Україну – вона знаходиться у жахливій війні [2]. Але з того, що вражає – інтенсивність війни зробила культуру України важливішою для українців. У тому числі рішення, як розбудувати економіку після завершення цієї війни. Культура та креативні індустрії будуть невід’ємною частиною цього процесу, бо вони стали важливішими для українського народу як спосіб самовираження. Слід сказати, що сила цього сектору в тому, що він збирає разом економіку та культуру. І при тому, що люди та економіка України мають ще багато інших проблем, усе одно є великий інтерес до того, що відбувається в креативному секторі. Стійкість дуже важлива, а Україна це точно демонструє.

Крім того, ми знаємо, що креативна економіка дуже приваблива для молодих людей. І зараз багато хто має доступ до телефону, стільки людей є у Фейсбуці, Тіктоку, Інстаграмі. Молодь налагоджує зв’язки по всьому світу. Вони зацікавлені в цій галузі. І економіки, які надають молодим людям такі можливості самовираження – саме вони будуть процвітати в майбутньому, ще й тому, що зможуть утримати таланти в країні. Люди не бажатимуть звідти їхати. Якщо люди застрягли в економіці, де немає чого робити, крім як ставати інженером чи лікарем, це не той варіант, що подобається всім. Люди будуть виїжджати і пробувати свою удачу в інших країнах. Якщо існуватиме різноманіття економічної діяльності, це не тільки допоможе утримати талановитих людей у країні, але й генеруватиме нові ідеї, створюватиме рішення, у тому числі для державної політики. Рішення, що допомагають рухати суспільство та економіку вперед. Креативні індустрії забезпечують людям приємні моменти. І ми вважаємо, що це враження, а не товари, і є дуже гарним способом розповісти про переваги креативних індустрій.

Список використаних джерел

1. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. Концепт креативної економіки Глобальні тренди Потенціал та перспективи розвитку креативної економіки в Україні. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf.
2. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України. URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022>.

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

О. Яценко, аспірант;

В. Гриценко, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Останнім часом ідея циркулярної економіки (ЦЕ) набула критичного розгляду, запроваджуючи опцію на відміну від звичайної лінійної моделі. У закритій економіці ресурси використовуються, утилізуються та часто розтрачуються, додаючи природного знецінення та економічного краху. Циркулярна економіка, знову ж таки, акцентує увагу на стійкості через просування повторного використання, переробки та регенерації матеріалів. Оскільки соціальні порядки борються з труднощами зміни навколишнього середовища та виснаженням ресурсів, перехід до циклічної моделі стає основним. Ми б хотіли зосередити увагу на дослідженні визначення, позитивних та негативних сторін закритої економіки та економіки замкнутого циклу, розкриття уявлення про їхні наслідки для навколишнього середовища та економіки [1].

Глобальні тренди використання ресурсів і економічної практики знаходяться на роздоріжжі, провокуючи до значного перегляду традиційних моделей. Лінійна пряма економіка, описана світоглядом «бери, створюй, розпоряджайся», протягом тривалого часу була основою індустріалізації. У будь-якому випадку, зараз важко не помітити природних наслідків цієї прямої методології. Сміттєзвалища процвітають із утилізо-

ваними речами, біологічні системи напружуються під час важкої експлуатації, а примара браку ресурсів зберігається постійно.

Через ці труднощі ідея циркулярної економіки (ЦЕ) виглядає як обнадійливий знак і прагматична домовленість [2]. На відміну від одностороннього напрямку прямої економіки, циркулярна модель являє собою регенеративну структуру, де ресурси постійно обертаються, оновлюються та перепрофільовуються. Цей надзвичайний зсув стосується екологічної основи, а також значної переоцінки економічних стандартів.

В її центрі циркулярна економіка наносить удар на рамки замкнутого кола, де кількість відходів обмежена, а матеріали отримують нове життя завдяки повторному використанню та повторній утилізації. Такий відхід від звичайних відкритих, неефективних практик є не тільки екологічно відповідальним, але й гарантує економічні вигоди. Відокремлюючи економічний розвиток від використання ресурсів, циркулярна економіка планує створити більш стійку та міцну відповідну точку для глобального процвітання [3].

У сфері закритої економіки кругова парадигма відстежує реверберацію як надзвичайну силу. У закритій системі ресурси помірковані, розбазарювання обмежене, а екологічний ефект зменшується. Закрита економіка, узгоджена з циркулярними стандартами, перетворюється на унікальну біологічну систему, де кінець життя кожного предмета є можливим початком для іншого. Ця всеосяжна методологія підтримує зобов'язання звільнитися від пут виснаження ресурсів і природної корупції, пропонуючи стабільний шлях вперед [4].

Незважаючи на те, що недоліки простої економіки стають очевидними, перехід до циклічної моделі не обходиться без проблем. Бездіяльність продуманих економічних рамок у поєднанні з вимогою значних стартових підприємств є вражаючими стримуючими факторами. Крім того, вивчення складності глобальних ланцюгів запасів і подолання вкоріненої поведінки споживачів вимагають життєво важливих і скоординованих зусиль.

І хоча існує значна кількість наукових публікацій щодо розвитку циркулярної економіки, ця проблема потребуватиме постійної розробки та формування відповідної концепції та наукової школи.

Тому потребують подальшого розвитку глибокі дослідження закритої та замкнутої економіки, показуючи їх визначення та аналізуючи позитивні та негативні сторони кожної моделі. Оскільки суспільні порядки в усьому світі борються з нагальною вимогою щодо екологічних робіт, розуміння тонкощів цих ідеальних економічних моделей стає фундаментальним. Справедлива методологія, що визнає як переваги, так і труднощі, має важливе значення для висвітлення майбутніх стратегічних виборів і заохочення до багатогранного, сталого майбутнього.

Дослідження закритих і циркулярних економік розкриває унікальну сцену труднощів і цінних відкритих дверей. Позитивні точки зору підкреслюють новаторську здатність економіки замкнутого циклу змінювати форму підприємств, заохочувати інновації та пом'якшувати вплив на навколишнє середовище. Знання ресурсів, стійкість навколишнього середовища, економічна гнучкість і соціальна відданість є опорними точками, що підтримують перехід до циклічних моделей.

Тим не менш, подорож до економіки замкнутого циклу не без перешкод. Безпосередні інвестиції, труднощі в ланцюзі поставок і вимоги до соціальних і регуляторних рухів представляють значні труднощі. Сприйняття цих труднощів і реагування на них є критично важливими для розуміння максимальної спроможності циклічної економіки.

Ефективні приклади, наприклад, кругові акції в скандинавських країнах і творчі плани дій, що виникають у всьому світі, є обнадійливими знаками. Вони показують, що подолання стримуючих факторів можливо завдяки скоординованим зусиллям, інноваціям і спільним зобов'язанням щодо стійкості. Урядові стратегії, які сприяють циркулярній діяльності, у поєднанні з галузевими ініціативами відіграють вирішальну роль у спрямуванні цих змін.

Оскільки ми стоїмо на перетині економічних, екологічних і соціальних труднощів, стандарти закритої економіки замкнутого циклу пропонують орієнтир до додаткового сталого та складного майбутнього. Інтеграція позитивних і негативних точок зору підкреслює вимогу розумної та універсальної методології. Визнаючи тонкощі, заохочуючи скоординовані зусилля та сприяючи інноваціям, соціальні порядки можуть досліджувати шлях до циркулярності, розуміючи прихильність регенеративної та комплексної економічної моделі. Перехід до економіки замкнутого циклу – це не просто економічна мета; це сукупний обов'язок захистити нашу планету та гарантувати процвітання на довгий час у майбутньому. Цим питанням будуть присвячені наші наступні дослідження

Список використаних джерел

1. Šalgovičová J. and Ušák P. (2021). The impact of the global crisis on external communication in the circular economy. SHS Web of Conferences, 92, 05024. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205024>
2. Machacek E., Richter J. L. & Lane R. (2017). Governance and risk–value constructions in closing loops of rare earth elements in global value chains. Resources, 6(4), 59. <https://doi.org/10.3390/resources6040059>.
3. Laurenti R., Singh J., Frostell B., Sinha R. & Binder C. R. (2018). The socio-economic embeddedness of the circular economy: an integrative framework. Sustainability, 10(7), 2129. <https://doi.org/10.3390/su10072129>.
4. Sessa M. R., Esposito B., Sica D. & Malandrino O. (2021). A logical-mathematical approach for the implementation of ecologically equipped productive urban areas. Sustainability, 13(3), 1365. <https://doi.org/10.3390/su13031365>.

THE MANAGEMENT PRINCIPLES AND DEVELOPMENT DIRECTION OF MODERN ENTERPRISES

T. Yangyang, master student;

A. Brychko, Ph.D. in Economics, Associate Professor – Scientific supervisor

Sumy National Agrarian University

The basic framework and methods for enterprises to organize their resources and production activities in order to achieve their business goals. Typical modern enterprise management models and

methods include: Enterprise Resource Planning (ERP), Manufacturing Resource Planning (MRPII), Just in Time (JIT), Lean Production, Individual Production by Class (OKP), Optimized Production Technology (OPT), Supply Chain Management (SCM), and Business Process Reengineering (BPR) Agile Virtual Enterprise (AVE) and so on. The advanced enterprise management model is the theoretical foundation for achieving integrated management and decision-making information systems.

There is a significant difference between modern enterprise management philosophy and traditional management philosophy, with a more prominent humanistic concept. People are regarded as the core of management, and human resource management is emphasized. The management principles of people-oriented and humanized are emphasized, with a focus on unleashing human enthusiasm and creativity, and adopting management measures that can motivate people. The concept of modern enterprise management system is quite prominent. By continuously optimizing the organizational structure, promoting constraints and connections between various levels, departments, links, and positions, not only can individual advantages be utilized, but also can be coordinated with the organization's strategy and development plan. From the perspective of overall strategy, the overall function of the organization can be optimized; The concept of selecting the best option is quite prominent, which means that in the decision-making process, by comparing and analyzing multiple options and elements, and then selecting the best option, it is not simply based on experience to make decisions, but rather conducts more scientific and comprehensive analysis, with diverse and dynamic characteristics; The strategic concept is quite prominent, revealing management issues in depth and formulating detailed management measures to promote the coordination and unity of the internal and external environment of the enterprise, aiming to achieve sustainable development of the enterprise, which is more forward-looking. Due to the ideological differences between traditional management and modern management, there are significant differences in management behavior. Traditional management focuses on the distribution, income, and

placement of heavy objects. Modern management focuses on human management, with the main task of motivating employees. Traditional management relies on institutional constraints, while modern management emphasizes stimulating people's initiative.

The management mode of enterprises has the following new development directions:

1. Intelligent management: With the continuous development of artificial intelligence and big data technology, enterprises can improve efficiency and reduce costs through intelligent management. For example, optimizing production processes and improving product quality through artificial intelligence technology.

2. Agile management: Agile management is a management method that quickly responds to market changes and can help enterprises better adapt to market demands. Through agile management, enterprises can launch new products and adjust their business strategies more quickly.

3. Innovative management: Innovative management is a management approach that encourages innovation and helps companies maintain their competitive advantage. Through innovative management, enterprises can better stimulate employee innovation awareness, improve innovation ability, and achieve sustainable innovation.

4. Humanized management: Humanized management is a management approach that focuses on employee needs and benefits, which can improve employee satisfaction and loyalty. Through humanized management, enterprises can better establish corporate culture, improve employee morale and production efficiency.

5. Sustainable development management: Sustainable development management is a management approach that focuses on corporate social responsibility and environmental protection, which can help enterprises achieve long-term development. Through sustainable development management, enterprises can achieve coordinated development of economy, society, and environment.

The principle of innovation in enterprise management needs to be clarified that only through continuous self-improvement and development can modern enterprises move forward better and faster.

Therefore, it needs to be given strategic attention. At the same time, it should also be recognized that a good system can promote sustained, healthy, and stable economic growth. Therefore, in the process of innovation, “people-oriented” should be implemented as the core idea; Instead of blindly pursuing maximum benefits and neglecting the goal of value creation, it is constantly discovering and solving problems in management, combining management with enterprise development, and promoting each other.

Thus, there are two principles to adhere to: first, to maintain innovative awareness; The second is to cultivate innovative abilities and creative thinking. Strengthening in these two aspects is one of the necessary and effective means, and it is also a necessary prerequisite for achieving the ultimate goal and taking corresponding measures to achieve the established goal; At the same time, it should also be noted that scientific management should be taken as the foundation to provide rational and systematic training and incentives for every employee and department in the enterprise, so as to cultivate a good sense of innovation and creative thinking. Secondly, in the process of innovation, employees should be effectively motivated based on the development goals of the enterprise. Finally, it is important to combine system and culture in the development process of enterprises. System culture is the foundation, and only by combining the two can management models be innovated.

References

1. Song Xinping, Liang Zhiqiang (2017). Discussion on Enterprise Management Models and Modernization of Enterprise Management.
2. “Chinese Business Theory” On the Management Model and System Innovation of Small and Medium sized Enterprises in China.
3. Lin Minshu, Fred Luthans (2019). – Financial Research International Enterprise Management: Culture, Strategy, and Behavior.

СЕКЦІЯ 2. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ ВІЙНИ

*Я. О. Барибіна, канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасному світі все більше популярною і затребуваними є культурні менеджери. Особливо ця потреба актуалізувалася з появою державної інституції «Український культурний фонд», яка дала поштовх громадам, громадським організаціям, митцям творцям отримати фінансування на підтримку та реалізацію свої ініціатив. І тут варто зазначити, що справа творців «творити», а функція менеджерів планувати, організовувати, мотивувати, контролювати, комунікувати з урахуванням особливостей сфери культури. Як приклад, розробка Комунікаційної стратегії, одного із найважливіших етапів у складанні проектно-ї заявки чи власне сама проектна заявка вимагають фахових знань, навичок та компетенцій. Залишається питання хто цим повинен займатися? Музиканти, актори, художники? Хто?

Відповідь є – культурні менеджери. Особливо їх роль посилилась в умовах війни, коли ми, українці виборюємо власну ідентичність та повертаємо національну пам'ять засобами культури, зокрема.

За визначенням Альони Каравай «культурний менеджер» – це фахівець, який організовує мистецькі події та проекти або займається менеджментом культурних установ. Здебільшого це проектна діяльність на стику менеджменту й культурології чи мистецтвознавства. Тому можна сказати, що культурний менеджер – це проектний менеджер у ніші культурних та мистецьких проектів.

Відбір кращих досягнень менеджменту на усіх етапах його становлення в нових умовах соціально-економічних реалій дозволив сформувати та продовжує розвивати низку його

найефективніших складників (стратегічний менеджмент, маркетинг, технологія «паблік рілейшнз» тощо) і для культурно-мистецької сфери, зокрема музичної культури.

У своїй статті Обух Л. В. «Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури в науково-теоретичних проєкціях» авторка представила генезис.

Таблиця 1 – Публікації зарубіжних вчених з питань культурного менеджменту

Роки	Автори	Ключові аспекти
1967	Ф. Котлер	Вперше звернувши увагу в одній зі своїх праць на те, що організації у сфері культури (наприклад, концертні зали чи університети) також є виробниками культурної продукції
1984	(А. Райс, М. Моква, Дж. Меліло, К. Діглс, Е. Хіршман, Ф. Кольбер	Канадська асоціація викладачів управління мистецькими організаціями (САААЕ) і, як наслідок, у 1987 році опублікувала «Підсумковий звіт про потреби підготовки менеджменту неприбуткових мистецьких та історико-культурних організацій, фінансованих урядом Канади»
1990	Г. Гагоорт.	Книга «Підприємництво в культурі, вступ до менеджменту мистецтва» (перша у цьому напрямі не лише в європейському контексті, а й у світовому)
1994	Ф. Кольбер	видав канадський підручник для менеджерів культурної сфери «Маркетинг у сфері культури та мистецтв»
1998	Ф. Кольбер	Поява неприбуткового наукового часопису «International Journal of Arts Management» 9 Монреальського університету та АІМАС, де публікуються дослідження конкретної менеджерської діяльності культурно-мистецьких організацій
2007	Allen P. Artist	Managment for the Music Business. USA: Published by Elsevier Inc., 2007. 298 p

Серед вітчизняних науковців заслуговують на увагу праці Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В, Скорик А., Буньківська, Денисюк Ж. З., Злотник О. Й., Щербина В., Кислюк К.

Додатковим джерелом інформації, що допомагає усвідомлювати сучасні підходи до практичного застосування усіх ресурсів менеджменту, стають онлайнлекції (зокрема, П. Гудімова та С. Прокоф'євої).

Слід сказати, що зазначені публікації та джерела орієнтовані на підготовку фахівців мистецтвознавців соціально-культурної сфери, ми ж поставили перед собою завдання розробки силабусу та робочої навчальної програми вибіркової дисципліни для студентів напряму 073 «Менеджмент», «Менеджмент та адміністрування».

Пояснюється це тим, що велика кількість компаній, які здійснюють корпоративну соціальну відповідальність та є засновниками відповідно благодійних фондів серед пріоритетів за напрямками обирають саме підтримку у сфері культури. Все це вимагає знань.

Зокрема, цікавим кейсом для вивчення є Благодійний фонд «МХП-Громаді» Миронівського хлібопродукту чи фонд родини Загорій, компанії Дарниця.

Тож, вважаємо, що розробка такої дисципліни сприятиме розширенню мапи компетенцій майбутніх менеджерів.

Список використаних джерел

1. Івановська Н. В., Шульгіна В. Д., Яковлев О. В. Соціокультурне проектування в мистецтві: теорія та практика : підручник. Київ : НАКККіМ, 2018. 196 с.
2. Економіка і менеджмент культури: науковий журнал. Київ : НАКККіМ, 2015. № 2. 117 с.
2. Скорик А. Мистецтво телекомунікації як феномен сучасної медіакультури: український дискурс : монографія. Львів : Видавець Тетюк Т. В., 2015. 424 с.
3. Буньківська О. В. Інформаційний простір: соціокультурна сутність, стан та проблеми функціонування в Україні : автореф. дис. ... канд. культурології : 26.00.01. Київ : Київський нац. ун-т культури і мистецтв Міністерства культури і туризму України, 2009. 23 с.
4. Денисюк Ж. З. Масова культура і національно-культурна ідентичність в добу глобалізації (вид. 2-е) : монографія. Київ : НАКККіМ, Видавець Олег Філюк, 2017. 224 с.

5. Злотник О. Й. Комунікативний простір музичного мистецтва України кінця ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... канд. мистецтвознавства : 26.00.01. Київ : НАКККіМ, 2019. 24 с.
6. Щербина В. Міжкультурна комунікація у сучасному соціокультурному просторі. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право* : зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ : Політехніка, 2013. № 2. С. 70–75.
7. Кислюк К. Особливості візуальних репрезентацій української культури в соціальних мережах. *Вісник НАКККіМ*. № 1. Київ, 2019. С. 56–59.
8. Дуже культурний менеджмент. Лекція 1. Як створити культурний проект? Павло Гудімов. Український культурний фонд. YouTube. URL: <https://m.youtube.com> (дата звернення: 02. 02. 2024).
9. Проектний менеджмент в культурі. Культура і креативність. URL: www.culturepartnership.eu/ua/publis (дата звернення: 02. 02. 2024).
10. Обух Л. В. (2020) *Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури в науково-теоретичних проєкціях*. Інший. Izdevnieciba “Baltija Publishing”.

СТАН РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В. Г. Бардаков, аспірант спеціальності 051 Економіка

В. І. Рекотова, канд. екон. наук, доцент, доцент – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

Повномасштабне вторгнення росії в Україну вплинуло на різні аспекти соціально-економічного розвитку країни. Одним з таких ключових аспектів є ринок праці, який нині стикається зі складними викликами та змінами в умовах війни. Головна проблема полягає в тому, що війна має вагомі наслідки для розвитку ринку праці в Україні, включаючи збільшення безробіття, зниження зайнятості, ліквідацію підприємств, зміни у структурі зайнятості та збільшення неформальної зайнятості.

Війна підвищила ризики та невизначеності, створивши бар'єри для вільного руху факторів виробництва, у т. ч. робочої сили, що призвело до руйнування інститутів ринку праці та їх ефективного функціонування. Проблеми в економіці у поєднанні зі значними внутрішніми переміщеннями та потоками біженців, призводять до масштабних втрат у сфері зайнятості та доходів.

Зростання рівня безробіття, соціальне відчуження, гендерна нерівність, дискримінація на робочому місці, у т. ч. по відношенню до молоді, поширення бідності – серед головних негативних соціальних наслідків війни.

Втрата та пошкодження виробничих активів та інфраструктури, переривання ланцюгів постачання торговельних мереж послабили потенціал ринку праці, призвівши до «зривів» та втрати можливостей до працевлаштування більшості українців. У малого бізнесу скорочуються можливості з фінансової підтримки свого штату працівників, малий та середній бізнес в Україні вже скоротив 1,07 млн працівників [2], за якими функціонував ринок праці, перевівши його у більш невизначену та небезпечну фазу. Зокрема, за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) серед компаній-членів Асоціації у березні 2022 р., 43 % компаній мали фінансові резерви на кілька місяців, 28 % – на 6 місяців, 17 % – на рік або більше, 6 % повідомили, що фінансові резерви компанії вичерпані. Відтак, компанії з перших днів війни намагалися максимально оптимізувати витрати, вдаючись до скорочення персоналу, надання відпусток без збереження заробітної плати, призупинення трудових відносин за договорами, зниження рівнів заробітних плат тощо [5].

Одним із найвідчутніших негативних наслідків кризи, спричиненої війною, є втрата доходів працездатного населення. Результати досліджень Групи «Рейтинг» засвідчують падіння доходів у період війни у 64 % українців. Зокрема у 18 % опитаних незначно зменшився дохід, у 32 % – значно зменшився, 14 % втратили практично всі доходи. Найбільших фінансових втрат зазнали мешканці Півдня і Сходу, серед вікових категорій – особи 30–49 років.

Скрутне фінансове становище спонукає українців до пошуку додаткових заробітків: 6,4 % опитаних, окрім основної роботи, уже мають додатковий підробіток, 35 % – абсолютно впевнені, що протягом найближчих трьох місяців шукатимуть підробіток, 28,7 % – найімовірніше, шукатимуть додатковий заробіток.

За висновками опитування Gradus Research, 73 % компаній – членів ЄБА планують підвищити заробітну плату своїм співробітникам у 2023 р., з них 40 % підвищуватимуть платню на рівні від 10 до 20 %. Водночас 26 % компаній залишать заробітні плати на рівні поточного року, а 1 % – запланували їх скорочення [3].

Ситуація на ринку праці залежатиме від тривалості бойових дій, а також повернення українських мігрантів. У квітні 2022 р. трудова активність почала поступово відновлюватись, припинилося зниження кількості вакансій. Так, на 100-й день війни маже 50 % великих підприємств-членів ЄБА відновили свою роботу [6]; решта працює з певними обмеженнями або частково [4].

Наразі державою здійснюються заходи щодо започаткування і відновлення бізнесу та збільшення зайнятості населення шляхом впровадження програми «Власна справа», яка діє в межах урядової програми підтримки бізнесу «єРобота», за рік видано грантів на 1,3 млрд грн, переможцями стали 6 500 підприємців [1]. Однією з умов участі в гранті є працевлаштування від 1 до 25 осіб і більше, в залежності від запитуваної суми гранту, що в цілому сприяє зменшенню безробіття в країні.

Тож, зменшення рівня безробіття та стабілізація на ринку праці має стати ключовим у порядку денному державної політики. Оскільки значна втрата робочої сили може перешкодити відбудові та розвитку країни.

Список використаних джерел

1. «Власна справа». Українські підприємці отримали за рік грантів на 1,3 млрд грн. URL: <https://forbes.ua/news/vlasna-sprava-ukrainski-pidpriemtsi-otrimali-za-rik-grantiv-na-13-mlrd-grn-27072023-15092> (дата звернення: 14.10.2023).
2. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>.
3. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viynu-tendentsiyi-ta-perspektyvu> (дата звернення 14.10.2023).
4. Савицький О. Вплив війни: що відбувається на українському ринку праці. Deutsche Welle, 7 червня 2022 р. URL: <https://www.dw.com/uk/try-miatsi-viiny-shcho-vidbuvaetsia-na-ukrainskomu-ryнку-pratsi-a-62052011/a-62052011> (дата звернення: 14.10.2023).
5. Ярмолук А. Ринок праці під час війни: як організувати HR процеси у компаніях? ЛІГАБізнесІнформ, 14 квітня 2022 р. URL: <https://blog.liga.net/user/ayarmoliuk/article/rinokpratsi-pid-chas-viyni-yak-organizuvati-hr-protsesi-u-kompaniyah> (дата звернення: 14.10.2023).
6. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 14.10.2023).

ВПЛИВ ДИЗАЙНУ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РІВЕНЬ НЕВПЕВНЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС ЗМІН

О. А. Євтушенко, канд. екон. наук, доцент;

Е. І. Шафран, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля

Стрес на роботі – це поширена проблема, яка може негативно позначитися на продуктивності, здоров'ї та добробуті працівників.

Організаційний дизайн – це процес створення та вдосконалення структури та процесів організації. Він може впливати на стрес на роботі двома способами. О. М. Владимир вважає, що термін «організаційний дизайн» пов'язаний з мистецтвом управління, характерний для гнучких підприємств, для яких важливіше досягнення синергетичного ефекту від взаємодії співробітників, ніж строга розстановка, за допомогою специфічних механізмів, таких як лідерство, інформаційні технології тощо [1].

По-перше, поганий організаційний дизайн може призвести до підвищених вимог до працівників, що може призвести до стресу. Наприклад, якщо бізнес-процеси нечіткі або дублюються, співробітникам може бути важко зрозуміти, що від них очікується. Це може призвести до почуття непевності та стресу.

По-друге, якісний організаційний дизайн може допомогти зменшити стрес на роботі, забезпечивши працівників необхідними ресурсами та підтримкою. Наприклад, якщо завдання розподілені відповідно до кваліфікації співробітників, це може допомогти підвищити їхню мотивацію та зменшити стрес.

Ось деякі напрями того, як організаційний дизайн може допомогти зменшити стрес на роботі:

Чітке визначення бізнес-процесів: це допомагає співробітникам зрозуміти, хто за що відповідає і як працює організація, може зменшити стрес, пов'язаний з непевністю та конфліктами.

Розподіл завдань і відповідальності відповідно до кваліфікації співробітників: допомагає співробітникам відчувати себе більш впевнено в своїх можливостях і зменшує стрес, пов'язаний з перевантаженням або недовантаженням.

Нормування праці: допомагає забезпечити, щоб співробітники не працювали занадто багато або занадто мало, може допомогти зменшити стрес, пов'язаний з перевтомою або нудьгою.

Чіткий опис функціоналу посад і вимог до кваліфікації співробітників: допомагає співробітникам бачити можливості для кар'єрного зростання і зменшує стрес, пов'язаний з невідомістю.

Ключові показники ефективності (KPI), які відповідають цілям організації, не суперечать один одному і сприймаються співробітниками як взагалі виконувані: допомагає співробітникам розуміти, чого від них очікується, і зменшує стрес, пов'язаний з незрозумілими або нереальними вимогами.

Важливо відзначити, що організаційний дизайн є лише одним із факторів, які можуть впливати на стрес на роботі. Інші фактори, такі як культура організації, управління та стиль керівництва, також відіграють важливу роль.

Отже, для зменшення стресу на роботі за допомогою організаційного дизайну можна рекомендувати регулярно переглядати свої бізнес-процеси та структуру організації щодо їхньої відповідності потребам співробітників і організації; надавати співробітникам достатньо ресурсів і підтримки, щоб вони могли успішно виконувати свої завдання; створювати організаційну культуру, яка цінує здоров'я та добробут співробітників.

Список використаних джерел

1. Владимир О. М. Роль організаційного дизайну у розвитку підприємницької діяльності. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17498/2/Conf_2016_Vladymyr_O_M-The_role_of_organizational_223-224.pdf.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ ТА ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

*І. Я. Кіяк, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Л. М. Зомчак, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Дослідження залежності між доходами та видатками населення є важливим для розуміння економічної ситуації в країні. Це дає можливість оцінити рівень життя населення, виявити

тенденції в його зміні, а також розробити заходи для стимулювання економічного зростання.

Ось деякі з причин, чому потрібно досліджувати залежність між доходами та видатками населення: для оцінки рівня життя населення, для виявлення тенденцій у зміні рівня життя населення, для розробки заходів для стимулювання економічного зростання тощо.

З метою виявлення залежностей між макроекономічними показниками дослідники застосують різні методи, наприклад: авторегресійного моделювання [1], методи систем одночасних рівнянь [2, 3], методи просторового моделювання [4], методи на лонгітюдних даних [5] тощо.

Розглянемо парну лінійну кореляційно-регресійну модель, яка описує залежність між витратами населення та наявним доходом за 2021 рік [6]. Отримане рівняння моделі має вигляд:

$$\tilde{y} = 22\,973,17 + 0,8365x,$$

де Y – витрати населення;

X – наявний дохід.

Коефіцієнт детермінації (R^2) в цій моделі складає 0,9323, що означає, що 93,23 % варіації витрат населення пояснюється змінами наявного доходу. Зв'язок між змінними є дуже тісним і модель може давати достовірні прогнози.

Проте, графічний аналіз випадкових відхилень від факторної змінної (наявного доходу) показує наявність гетероскедастичності в моделі. Графік показує незалежність дисперсії від значень факторних змінних, що підтверджує наявність гетероскедастичності.

Гетероскедастичність означає, що дисперсія помилок моделі залежить від значень залежної змінної. Це протирічить передумові класичних методів оцінювання, які припускають постійну дисперсію помилок.

Для перевірки гетероскедастичності використано тест рангової кореляції Спірмена. За допомогою цього тесту були знайдені ранги значень факторної змінної і випадкових відхилень. За

формулою розраховується коефіцієнт рангової кореляції, який порівнюється з критичним значенням для прийняття рішення про наявність гетероскедастичності. У нашому випадку, отримане емпіричне значення коефіцієнта t^{em} більше за критичне значення t_a^{em} , що свідчить про наявність гетероскедастичності.

Для усунення гетероскедастичності було застосовано метод зважених найменших квадратів з двома випадками: коли дисперсія пропорційна x і коли дисперсія пропорційна x^2 . В обох випадках було отримано трансформовані моделі зі зміненими параметрами. Оцінки параметрів у цих моделях виявились статистично значущими і дозволяють отримувати більш точні оцінки.

У випадку, коли дисперсія пропорційна x , трансформована модель має вигляд:

$$\tilde{y} / \sqrt{x} = 21\,428,30(1 / \sqrt{x}) + 0,8461\sqrt{x}.$$

Коефіцієнт детермінації для цієї моделі становить 0,9914, що свідчить про дуже сильний зв'язок між змінними і високу ступінь пояснюваної варіації.

Отже, застосування методу зважених найменших квадратів дозволило скорегувати модель, усунути гетероскедастичність і отримати моделі зі сталими дисперсіями (гомоскедастичні моделі). Це покращило точність оцінок параметрів та зробило моделі більш надійними для прогнозування.

Загалом, гетероскедастичність є важливим статистичним явищем, яке може вплинути на точність та надійність кореляційно-регресійних моделей. Її виявлення та усунення є важливими кроками в аналізі даних. Для цього існують різні методи, включаючи графічний аналіз, тест Спірмена, тест Парка та метод зважених найменших квадратів. Вибір конкретного методу залежить від особливостей досліджуваних даних та припущень моделі.

Вибір конкретного методу для усунення гетероскедастичності залежить від контексту дослідження, особливо від харак-

теру даних та доступних ресурсів. Кожен метод має свої переваги і обмеження, тому важливо врахувати їх перед вибором найбільш підходящого підходу.

Після застосування методу усунення гетероскедастичності та отримання скоригованої моделі зі сталими дисперсіями, спостерігається явище гомоскедастичності. Це означає, що рівень дисперсії залишається сталим незалежно від значень факторної змінної.

Важливо відмітити, що усунення гетероскедастичності дозволяє покращити точність та надійність оцінок параметрів моделі. Зробивши модель гомоскедастичною, ми можемо більш достовірно аналізувати вплив факторної змінної на результативну змінну та робити прогнози.

Список використаних джерел

1. Zomchak L., Lapinkova A. Key Interest Rate as a Central Banks Tool of the Monetary Policy Influence on Inflation: The Case of Ukraine. The International Symposium on Computer Science, Digital Economy and Intelligent Systems. 2022. Cham: Springer Nature Switzerland. 369-379.
2. Zomchak L. M. Sustainable development of Ukraine as a combination of social, economic and environmental components: structural econometric model of three-pillar approach. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2023. Vol. 1254. № 1. P. 012125.
3. Зомчак Л. М., Старчевська І. М. Симультаивне моделювання залежності економічного зростання та рівня інфляції України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. 1 (105). 78-85.
4. Зомчак Л., Коваль Л. Сталий розвиток регіонів України: просторово-панельний підхід. Інфраструктура ринку. 2022. 211-215.
5. Зомчак Л. М. & Умриш Г. Т. Моделювання залежності валового регіонального продукту від сільського господарства України на основі лонгітюдних даних. Економіка і суспільство. 2018. № (16). С. 972–977.
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

В. В. Кириченко, здобувач вищої освіти

*А. М. Брочко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет*

Управління персоналом вважається однією з найбільш складних завдань в організації, оскільки, на відміну від матеріальних ресурсів виробництва, персонал має властивість приймати рішення та критично оцінювати пред'явлені до них вимоги. Крім того, персонал має свої суб'єктивні інтереси і реагує на управлінські дії, реакція на які є непередбачуваною. У сучасних умовах управління персоналом набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє ефективно вирішувати широкий спектр питань адаптації працівників до зовнішніх умов та враховувати особистий фактор у системі управління персоналом організації. Сьогодні вже немає сумнівів, що персонал є ключовим ресурсом органу публічної служби, який забезпечує його стабільність і розвиток.

Ресурс персоналу органу публічної служби виявляється особливим за наступними характеристиками:

1. Цей ресурс є активним, оскільки працівники завжди мають свої власні прагнення та орієнтації. Таким чином, будь-які спроби його управління сприймаються працівниками через призму їхніх власних потреб. Відповідно, персонал може висловлювати опір діям, спрямованим на нього, що може суперечити очікуванням керівництва.

2. У процесі управління персоналом беруть участь як керівники організації, так і фахівці кадрових служб. Це може призводити до протиріч між потребами виробництва, бажаннями керівників і рекомендаціями кадрових фахівців.

3. Керівники і фахівці служб управління персоналом самі є частинкою персоналу органу публічної служби. Це призводить до зростання суб'єктивних аспектів в управлінні цим ресурсом. [1, с. 41].

На сучасному етапі надзвичайно важливо мати навички управління персоналом. Без налагодженої дисципліни позитивна динаміка в організації стає неможливою. Таким чином, управління персоналом означає керування людським капіталом в організації з метою створення умов для ефективного та повноцінного використання їхнього інтелекту та фізичних можливостей, підвищення якості їхнього життя, укріплення трудових відносин, зміни мотивації та отримання максимальної віддачі від працівників.

У практичному плані, управління персоналом є комплексом різних методів впливу на функціонування органу публічної служби і умови праці працівників. Воно враховує їхні інтереси і поведінку, спрямоване на формування знань, навичок, умінь і здібностей, сприяючи максимальному розкриттю трудового та творчого потенціалу людей в інтересах успішної реалізації завдань, поставлених перед організацією [2, с. 28].

Управління персоналом органу публічної служби включає в себе широкий спектр функцій, починаючи від процесу прийому та закінчуючи висвітленням працівників. Це також включає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і документальне забезпечення системи управління персоналом. Керівники та співробітники відповідних відділів управління персоналом вирішують завдання щодо оцінки продуктивності керівників і фахівців, оцінки діяльності підрозділів управління організацією, а також визначають економічну і соціальну ефективність поліпшень в управлінні персоналом та аудиту персоналу [10, с. 83].

Правильне управління кадрами може значно підвищити рівень розвитку організації. Тому керівництво органу публічної служби часто зосереджується на пошуку оптимальних стратегій у цьому напрямку. З цієї причини можна зробити висновок, що деякі науковці підкреслюють організаційний аспект управління, розглядаючи процедури і методи для досягнення поставлених цілей, тоді як інші акцентують увагу на суттєвому вмісті, що відображає функціональний бік управління.

Отже, управління персоналом – це область знань і практична діяльність, спрямована на забезпечення органа публічної служби необхідними кадрами та їх ефективне використання. Розумне і ефективне використання людських ресурсів стає можливим завдяки виявленню позитивної та негативної мотивації співробітників і груп, а також застосуванню позитивних стимулів і відмови від мотивації через покарання, за умови подальшого аналізу ефективності цих управлінських механізмів [3]. Основний принцип управління персоналом полягає у відборі та розподілі кадрів всередині організації, з урахуванням їхніх професійних та психологічних характеристик.

Таким чином, система управління персоналом представляє собою комплекс принципів, форм і методів організації роботи з персоналом в організації. Це важлива справа, яка включає в себе цілу систему різноманітних функцій. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення органу публічної служби необхідним персоналом та його подальший ефективний розвиток.

Список використаних джерел

1. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.
2. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» Вип. № 7. Ч. 2. Херсон, 2014. С. 144–146.

ВІД ЗБЕРЕЖЕННЯ ДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ ВИМІР

М. Г. Михайловин, аспірант

Полтавський університет економіки та торгівлі

Концепція людського капіталу почала формуватися ще в дослідженнях класичної економічної теорії. Людський капітал стає головним чинником створення та розвитку інноваційної

економіки. Адже саме креативні фахівці, які створюють ядро людського капіталу створюють умови для інноваційного розвитку і забезпечують підвищення якості життя громадян. Як показує досвід розвинених країн, існує наявність зв'язку між рівнем економічного розвитку країни і рівнем розвитку людського капіталу. Це пояснюється тим, що якісний людський капітал забезпечує кращий економічний і соціальний результат.

Людський капітал займає центральне місце в системі сталого розвитку. Цілі сталого розвитку ООН визначають людський капітал як ключовий фактор сталого економічного зростання, але при цьому кінцевою метою має бути розвиток людини, а економічне зростання розглядається лише в якості засобу для досягнення мети.

Розглядаючи людський капітал як фактор сталого розвитку, його накопичення визначається як: головна умова продовження технічного прогресу; засіб зниження економічного дефіциту; передумова більш оптимальної перетворення природничих запасів у виробничий капітал.

Отже, накопичення та ефективного використання людського капіталу виступає в якості стратегічного ресурсу сталого розвитку економіки та суспільства в цілому.

В Україні сьогодні стан людського капіталу є незадовільним: населення скорочується та старіє; зменшується частка працездатного населення; зростає трудова міграція, країна втрачає інтелектуальний капітал; погіршується стан здоров'я населення, знижується якість освіти, в результаті чого виникає дефіцит кваліфікованого людського капіталу в усіх галузях економіки [1].

Кирило Криволап, зазначив, що, неповернення вимушених мігрантів коштуватиме Україні \$113 млрд. недоотриманого ВВП за 10 років. Як результат – недоотримання близько \$45 млрд податків за цей період. Аби досягти щорічного зростання ВВП на 7 % до 2032 року Україні не вистачатиме близько 4,5 мільйонів осіб додаткової робочої сили. Українців, які змушені були бігти з країни через війну, у світі визнають не як біженців, а як військових мігрантів [2].

Компанії звітують про появу нових проблем у сфері управління персоналом пов'язаних з війною:

- нестача талантів – 71 % керівників компаній погоджуються з тим, що їхні організації відчувають суттєву нестачу кадрів;

- емоційна напруженість – 38 % міленіалів та 46 % зумерів у світі постійно відчувають тривогу або стрес;

- висока плинність кадрів – 53 % компаній спостерігають зростання добровільної плинності кадрів;

- зниження добробуту працівників – кожен третій представник молоді в світі не відчуває фінансової безпеки.

Також посилилися старі проблеми такі як:

- зростання безробіття – щонайменше 5 млн людей втратили роботу з початку повномасштабного вторгнення;

- суттєве зниження добробуту – 78 % українців зазначають про зниження доходів;

- відплив робочої сили – Більш ніж 14,5 млн осіб покинуло територію України з початку повномасштабного вторгнення;

- посилення регіональних дисбалансів – в Україні зареєстровано 4,7 млн внутрішньо переміщених осіб [3].

Уже зараз в Україні бізнес відчуває кадровий голод. За даними НБУ щодо ділових очікувань підприємств, брак кваліфікованих кадрів – на 5-му місці серед факторів, котрі обмежують зростання виробництва. Відповідно до аналізу отримано брак фахівців за сферами діяльності: будівництво (40 %), видобувна (31 %) і переробна промисловість (30 %), далі – транспорт, пошта і комунікації (23 %), роздрібна торгівля (21 %). Очевидно, що саме на ці галузі ляже найбільше навантаження в період повоевної відбудови країни, а в довгостроковій перспективі кадрові потреби різних секторів залежатимуть від перебігу війни [4].

Війна відкинула країну у розвитку на декілька років, а то й десятиліть назад. У порівнянні з іншими європейськими країнами, Україна має рухатися значно швидше, і не лише протистояти сьогодні ворогу, а й будувати нову економіку у відповідності до європейських стандартів [5].

Для вирішення кадрового голоду підприємств у короткостроковій перспективі підприємствам пропонується звернути увагу на самостійне навчання кадрів за допомогою стажувань, створення курсів тощо для навчання та перекваліфікації потрібних кадрів, перевести, де це можливо, завдання на віддалену роботу, що дозволить охопити більший обсяг спеціалістів.

У довгостроковій перспективі державі потрібно створити умови та заохочення для повернення вимушених мігрантів та внутрішньо переміщених осіб.

Отже, війна стала причиною кадрового голоду підприємств, спричинивши відтік та втрати людського капіталу, та зниження працездатності населення посиливши старі чинники стресу та створивши нові. Держава та підприємства мають враховувати ці чинники і створювати відповідні умови для ефективної реалізації, збереження та повернення людського капіталу.

Список використаних джерел

1. <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3194/>
2. <https://rubryka.com/2023/10/27/human-capital-ua-2023-u-kyyevi-vidbulosya-vseukrayinske-obgovorennya-rozvytku-lyudskogo-kapitalu/>
3. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf>.
4. <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/24/708883/>
5. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699977/>

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

О. М. Небава, аспірант;

М. І. Небава, канд. екон. наук, професор

Вінницький національний технічний університет

Досягнення конкурентної переваги сучасних підприємств на ринку залежить від різних факторів, разом з тим, одним з ключових є інтелектуальний капітал.

Зацікавленість вчених до інтелектуального капіталу обумовлена декількома причинами. Одна з найважливіших – значна

розбіжність між балансовою та ринковою вартістю окремих компаній. Також важливим фактором є підвищення ролі знань та інновацій у створенні нових продуктів, необхідних для здобуття конкурентних переваг на ринку.

Зростаючий інтерес до управління інтелектуальним капіталом, відповідає на потреби практики, оскільки цей капітал розглядається як ключовий актив, що потребує постійного вивчення та оцінки. Його стратегічний характер обумовлений його складністю імітації порівняно з матеріальними ресурсами, гнучкістю та здатністю створювати унікальні продукти. Інтелектуальний капітал, перетворюючи нові знання у товари та послуги, може слугувати основним джерелом інновацій.

Фахівці вказують на те, що нематеріальний характер інтелектуальних ресурсів, такий як їх невидимість, унікальність, складність імітації та комерційне значення, має важливе значення для забезпечення стійкої конкурентної переваги компаній на ринку. Таким чином, для постійного вдосконалення бізнес-процесів та успішної інноваційної діяльності сучасні підприємства повинні акцентувати увагу на управлінні процесами створення додаткової вартості шляхом ефективного використання свого інтелектуального капіталу

Зазначимо, що інтелектуальний капітал визначається як сукупність нематеріальних активів (ресурсів, можливостей і конкурентоспроможності), які впливають на ефективність організації та створення вартості.

Літературою розглядаються різні класифікації інтелектуального капіталу. Часто згадується поділ інтелектуального капіталу на три підгрупи: людський капітал, структурний капітал і капітал відносин. Між цими елементами існує міцний зв'язок, який характеризується петлею зворотного зв'язку. З точки зору менеджерів, щоб створити цінність, важливо поєднати ці три елементи разом. У цьому контексті інтелектуальний капітал є феноменом взаємодії, трансформації та доповнення. Таким чином, ефективність одного ресурсу може підвищитися, інвестуючи в інші, а вартість підприємства, створеного на основі інтелектуального капіталу, є ефектом діяльності кожного з його субелементів.

Ефективне управління інтелектуальним капіталом на підприємствах вимагає врахування його ідентифікації, вимірювання, розвитку, захисту та забезпечення сталого та стійкого розвитку. Сталий розвиток визначається як здатність компаній створювати вартість, замінювати активи та інвестувати для продовження конкурентоспроможності. Стійкість бізнесу, охоплюючи економічний, соціальний та екологічний виміри, визначається як здатність фірм створювати вартість і покращувати фінансові показники, дбати про соціальні аспекти та зберігати природне середовище. Забезпечення балансу між соціально-економічним розвитком, екологічною рівновагою та інтелектуальним капіталом сприяє стійкому розвитку організаційної екосистеми.

Науковці та бізнес-консультанти визнають необхідність розуміння методів управління, які відповідають умовам концепції стійкості. Відзначимо, що соціально-економічний розвиток, збалансованість екології та інтеграція інтелектуального капіталу призводять до поступового розвитку сприятливої організаційної екосистеми. Науковці підкреслюють центральне значення нематеріальних ресурсів для сталого розвитку фірм та вказують на необхідність ефективного управління знаннями для підтримки інновацій.

Базуючись на знаннях нематеріальні активи висуваються на передній план, особливо для компаній, які намагаються зрозуміти та покращити управлінські організаційні можливості для забезпечення стійкої продуктивності і створення вартості фірми та вважають, що нематеріальні ресурси мають центральне значення для сталого розвитку фірм.

У рамках емпіричного масштабу, в міжнародному академічному дискурсі лише за останні роки з'явилось кілька публікацій щодо результатів прикладних досліджень інтелектуального капіталу. Автори довели результативний вплив інтелектуального капіталу на продуктивність і конкурентоспроможність 350 малих та середніх текстильних підприємств, розташованих у Пакистані [1].

Дослідження Абдулли і Османа [2], що проводились на підприємствах малого і середнього бізнесу в сфері малайзійських

продуктів харчування і напоїв доводять, що оптимальне управління знаннями співробітників як нематеріальним активом додає цінності фірмам і робить їх конкурентоспроможними.

Таким чином, інтелектуальний капітал можна трактувати як основне джерело конкурентної переваги підприємств, оскільки його нематеріальні ресурси визнаються як складова стійкого розвитку фірм. Інтелектуальний капітал виступає як стратегічний ресурс, що сприяє стійкому розвитку підприємства, покращуючи його конкурентоспроможність та інноваційні можливості. У свою чергу, під стійким розвитком підприємств, розуміється практична реалізація цілей і принципів концепції сталого розвитку на мікроекономічному рівні. Це передбачає управління та координацію всіх аспектів діяльності підприємства – соціальних, екологічних та фінансових, для забезпечення відповідальності, дружнього ставлення до навколишнього середовища і довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Abdullah N. N. & Othman M. B. (2019). Effects of Intellectual Capital on the Performance of Malaysian Food and Beverage Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(02), 135–143.
2. Arshad M. Z. & Arshad D. (2018). Intellectual capital and SME's performance in Pakistan: The role of environmental turbulence. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1S).

СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

О. В. Родіна, д-р філос. з менеджменту, доцент;

А. Куровська, здобувачка другого (магістерського) рівня

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ефективність управління розвитком трудового потенціалу підприємства є ключовим аспектом його успішності і конкурентоспроможності. Забезпечення належного рівня функцій управління трудовим потенціалом визначає спроможність організації до ефективного використання та розвитку свого персоналу.

Управління трудовим потенціалом, як складова загального управління підприємством, виконує ряд взаємопов'язаних функцій. Ці функції необхідно спрямовувати на планування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людських ресурсів. Планування включає в себе визначення потреб у персоналі, адаптацію організації до змін у середовищі та стратегічне планування розвитку кадрів. Розвиток передбачає навчання, тренінги та підтримку росту та кар'єрного розвитку працівників. Мотивація стає ключовим елементом, спрямованим на стимулювання та задоволення працівників, щоб вони були високопродуктивними та залученими. Остаточна функція – ефективне використання людських ресурсів, щоб досягти стратегічних цілей підприємства. Збалансоване виконання цих функцій в управлінні трудовим потенціалом створює основу для сталого розвитку підприємства та підтримки конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі [1].

Як показали проведені дослідження, до основних складових елементів трудового потенціалу підприємства можна віднести такі якості як: лідерські якості, креативність, організаційно-адміністративні якості, психоемоційний стан, фізіологічні якості, професійно-освітні якості, морально-мотиваційні якості, поведінково-комунікаційні якості.

Саме комплексний підхід до розвитку певної групи якостей працівника є досить важливим у досягненні ефективності діяльності організації у цілому.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, розвиток трудового потенціалу підприємства передбачає не тільки професійне навчання, але і розвиток навичок щодо психологічно-емоційного стану працівника. Важливим завданням керівника будь-якого рівня на підприємстві є надання саме можливостей розвитку лідерських, креативних, організаційних, адміністративних та інших якостей.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Степанюк Я. О. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. № 1. Т. 30 (69). С. 57–62.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Р. М. Синеколодєзьський, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

В. І. Ковальова, канд. екон. наук, доцент

Національний фармацевтичний університет, м. Харків

Ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від кадрів підприємства, їх знань, кваліфікації, правильної розстановки на займані посади та ефективної системи управління ними. Кадрова політика представляє собою систему принципів, норм, стратегій та практик, спрямованих на управління персоналом в організації. Її сутність полягає в розробці та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення кращої ефективності працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Сьогодні вона є визначальним і вирішальним фактором в успішності і конкурентоспроможності підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Маючи гнучкість, вона може адаптуватися, змінюватися і підлаштовуватися під зміни потреб підприємства і реагувати на зовнішні фактори, приймаючи потрібні рішення по роботі з персоналом.

Складовими елементами кадрової політики є:

1. *Пошук і відбір персоналу.* Включає в себе процес пошуку та відбору кваліфікованих співробітників для вакантних посад у компанії. Це може включати аналіз резюме, співбесіди, тестування та перевірку референцій співробітників.

2. *Оцінка та аналіз потенційних претендентів.* Цей елемент включає оцінку навиків, здібностей та досвіду кандидатів з метою з'ясування їх відповідності вимогам посади.

3. *Розвиток та навчання персоналу.* Цей елемент включає планування та забезпечення можливостей для розвитку та навчання співробітників. Це може включати тренінги, семінари, курси або інші форми навчання.

4. *Оплата праці та заохочення.* Цей елемент включає в себе політику компенсацій та виплат, яку компанія пропонує своїм співробітникам. Це може включати заробітну платню, бонуси, пакети медичного страхування, пенсійні фонди та інші види виплат.

5. *Кар'єрний розвиток.* Цей елемент включає політику підтримки та розвитку кар'єри співробітників. Це може включати планування кар'єри, можливості просування по службі, внутрішнє переведення тощо.

6. *Управління продуктивністю.* Цей елемент включає систему оцінки та керування продуктивністю співробітників. Він може включати в себе встановлення цілей, проведення щорічних оцінок продуктивності, надання зворотного зв'язку та розробку планів для поліпшення продуктивності.

Слід зазначити, що правильно побудована кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й обов'язково соціального ефекту, при умові дотримання діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Для того щоб ефективно реалізовувати кадрову політику на підприємстві важливо її деталізація та класифікація. Основні види кадрової політики можна визначити за такими класифікаційними ознаками:

1. За орієнтацією на персонал:

- лояльна політика, спрямована на збереження кваліфікованого персоналу та стимулювання його розвитку;
- гнучка політика, орієнтована на адаптацію до змінних умов ринку праці та забезпечення гнучкості робочої сили;
- ефективна політика, зорієнтована на досягнення високої продуктивності та ефективності праці.

2. За способами набору персоналу:

- внутрішній набір – пріоритет вдається розвитку і просуванню внутрішнього персоналу;
- зовнішній набір – пошук та залучення нових співробітників ззовні підприємства.

3. За системою оплати:

- фіксована оплата – встановлення однакової заробітної плати для всіх працівників певного рівня або посади;
- перфоманс-оплата – винагорода за досягнення певних показників продуктивності або результатів.

4. За системою розвитку персоналу.

- внутрішній розвиток – надання можливостей для професійного розвитку працівників в межах організації;
- зовнішній розвиток – надання можливостей вдосконалення за межами організації, таких як навчання, посилення на навчальні курси тощо.

Це лише кілька можливих видів кадрової політики, і кожна компанія може використовувати комбінацію різних підходів в залежності від своїх потреб та стратегії розвитку.

Удосконалення системи кадрової політики включає в себе розгляд різних напрямків дій для покращення управління персоналом, що подано у табл. 1.

Таблиця 1 – Напрями удосконалення системи кадрової політики

Напря́м	Змі́ст
1. Рекрутинг та відбір персоналу	Розробка ефективних методів рекрутингу, оголошень вакансій та процесів відбору. Використання новітніх технологій, таких як аналітика даних та штучний інтелект, для покращення процесу підбору
2. Навчання та розвиток персоналу	Розробка імплементації системи навчання та розвитку співробітників, включаючи тренінги, менторство, зовнішнє навчання тощо. Створення цілеспрямованих програм розвитку кар'єри
3. Оцінка та зворотний зв'язок	Визначення чітких критеріїв оцінки роботи працівників, проведення періодичних оцінок, надання зворотного зв'язку та рекомендацій для покращення роботи. Впровадження системи 360-градусного зворотного зв'язку

Напря́м	Змі́ст
4. Мотивація та винагорода	Розробка системи мотивації працівників, включаючи конкурентну заробітну плату, бонусні програми, програми стимулювання персоналу та винагород. Врахування індивідуальних потреб та персонального підходу
5. Комунікація та співпраця	Забезпечення ефективного обміну інформацією в межах організації, розвиток комунікативних навичок співробітників, створення командної співпраці та підтримки внутрішнього спілкування
6. Робота зі стресом та збереження здоров'я	Розробка політик та програм для зменшення стресу на робочому місці, сприяння здоровому способу життя та балансу «робота-життя»
7. Розвиток корпоративної культури	Створення і підтримка цінностей, етики та принципів організації. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності та стимулювання екологічної свідомості

Джерело: сформовано за [1–3].

Ці напрямки допоможуть підприємству покращити управління персоналом, залучити та зберегти талановитих співробітників та стимулювати їх. Головна проблема, на яку треба звернути увагу керівництву, полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який буде сприяти сталому розвитку економічної, фінансової та соціальної складової організації.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
2. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка, 2021. 126 с.
3. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

М. М. Сосян, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Кадровий потенціал підприємств є одним з ключових факторів їх конкурентоспроможності, продуктивності, інноваційності та адаптації до змін. Під час війни, кадровий потенціал підприємств зазнав значних втрат та змін через безробіття, міграцію, мобілізацію, травматизм, стрес, зниження кваліфікації, мотивації та лояльності працівників. Тому відновлення кадрового потенціалу підприємств є одним з пріоритетних напрямів економічної політики України.

За результатами опитування вітчизняних підприємств, проведеного Центром ресурсоефективного та чистого виробництва [1], можна виділити наступні напрями відновлення кадрового потенціалу підприємств під час війни:

Релокація та евакуація персоналу з небезпечних зон. Це дозволяє зберегти життя та здоров'я працівників, а також забезпечити їх працевлаштування на нових місцях. Для цього підприємства можуть скористатися державною програмою релокації, яка надає фінансову, правову, логістичну та іншу допомогу.

Навчання та перекваліфікація персоналу. Це сприяє підвищенню професійних компетенцій, адаптації до нових виробничих процесів, технологій, ринків, стандартів. Для цього підприємства можуть використовувати власні або зовнішні ресурси, такі як навчальні центри, курси, семінари, вебінари, онлайн-платформи тощо.

Пошук та наймання нових працівників. Це може бути здійснено за допомогою різних каналів, таких як інтернет-платформи, соціальні мережі, рекомендації, співпраця з навчальними закладами, професійними спілками, громадськими організаціями тощо. При виборі кандидатів підприємства мають враховувати не тільки їх кваліфікацію, але й їх адаптивність, гнучкість, відповідальність, патріотизм.

Мотивація та заохочення персоналу. Це покращує психологічний клімат, задоволеність, відповідальність, ініціативність,

творчість, лояльність працівників. Для цього підприємства можуть застосовувати різні методи, такі як підвищення заробітної плати, надання соціальних пакетів, премій, гнучких графіків, кар'єрного росту, корпоративної культури, участі у прийнятті рішень тощо.

Соціальна відповідальність та патріотизм персоналу. Це сприяє формуванню свідомості, цінностей, ідентичності, солідарності, громадянської позиції, підтримки держави, ЗСУ, населення. Для цього підприємства можуть залучати персонал до участі у вирішенні соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, освіта, охорона здоров'я, екологія, патріотизм, миротворчість [2].

Залучення волонтерів та стажерів. Це може бути способом знайти мотивованих, енергійних, готових до навчання людей, які можуть виконувати прості або допоміжні функції на підприємстві, а також мати перспективу стати повноцінними працівниками в майбутньому. Для цього підприємство може співпрацювати з громадськими організаціями, навчальними закладами, професійними спілками, медіа, щоб розповсюдити інформацію про свої потреби та можливості [3].

Аутсорсинг та фріланс. Це може бути способом зекономити час, гроші, ресурси, які потрібні для пошуку, наймання, навчання, утримання працівників, а також отримати доступ до висококваліфікованих спеціалістів, які можуть виконувати певні види робіт на договірній основі. Для цього підприємство може використовувати різні онлайн-платформи, соціальні мережі, рекомендації, щоб знайти та укласти угоди з потенційними підрядниками.

Автоматизація та цифровізація. Це може бути способом підвищити продуктивність, ефективність, якість, безпеку роботи, а також зменшити залежність від людського фактору, помилок, ризиків. Для цього підприємство може впроваджувати нові технології, програмне забезпечення, обладнання, роботів, сенсори, штучний інтелект, хмарні сервіси, щоб автоматизувати та цифровізувати свої виробничі процеси, управління, маркетинг, логістику тощо.

Звісно, що ситуація з кадровим потенціалом у вітчизняних компаніях під час війни зазнає значних трансформацій та зміни, і це лише деякі способи того як компанії можуть поповнювати його, коли не вистачає працівників.

Потенційні працівники в свою чергу теж по іншому будуть обирати майбутнє місце роботи. На перше місце, на нашу думку, буде питання безпеки під час роботи, в пріоритеті будуть компанії, які ставляться до працівників, як до робочої родини, та будуть максимально індивідуально ставитись до їх потреб. Тому під час війни та в повоєнний період кадровий потенціал вітчизняних підприємств буде залежати від того, чи зможуть вони вчасно адаптувати свою кадрову стратегію до зовнішнього середовища, враховуючи емоційний та психологічний стан працівників, інклюзію та посттравматичний період.

Список використаних джерел

1. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. (2024). Головна сторінка. URL: <http://www.recpc.org/>
2. Лозова О. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 82. № 3. С. 118–127. Фахова <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1172>.
3. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. (2023). Зміни в організаційній культурі компанії в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (108), 97-102. Фахова <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>

ІНВЕСТИЦІЇ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ – БАЗИС РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

*А. А. Степанова, канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Розвиток людського капіталу стає стратегічним напрямком політики світових держав у ХХІ століття. Міжнародний досвід підтверджує, що інвестиції в розвиток науки, техніки та

людського потенціалу є ключовим чинником економічного розвитку, сприяючи інноваціям та створенню сучасної економіки, заснованої на знаннях.

Людські ресурси стають визначальними для досягнення конкурентних переваг у сучасних економіках. Згідно з даними Світового банку, 64 % економічного зростання залежать від людського капіталу, що підкреслює стратегічне значення інвестування в людський капітал для досягнення економічного успіху.

Якщо більше 60 % економічного зростання зумовлене людським капіталом, то більшість цього капіталу формується завдяки професійній освіті та інвестиціям в освіту і науку. Україна, зокрема, повинна активно інвестувати в освіту та науку, оскільки це впливає на якість та кількість кваліфікованих фахівців у контексті демографічних викликів, які стають серйозною загрозою найближчого часу.

Індекс людського розвитку (ІЛР) служить комплексним показником досягнень у трьох основних сферах: здоров'я, освіти та рівня життя. Людський капітал вважається найціннішим виробничим ресурсом, і його ефективне функціонування залежить від постійних інвестицій у розвиток, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності.

Загальний процес інвестування в людський капітал включає витрати на здоров'я, вищу освіту, самоосвіту та інші аспекти. Держава має важливу роль у фінансуванні систем охорони здоров'я, загальної та професійної освіти та науки для забезпечення сталого розвитку людського капіталу.

Зрозуміло, що інвестування в людський капітал є ключовим елементом стратегії для підвищення продуктивності праці та ефективності суспільства загалом. Головне, щоб існувала економічна мотивація для забезпечення цього процесу.

У таблиці наведено детальний профіль України, однієї з 132 економік у Глобальному індексі інновацій 2023, а саме розділ людський капітал і дослідження [1]. У загальному рейтингу Глобального інноваційного індексу (GII) 2023 економіка України посіла 55 позицію. 54 позицію зайняла Пн Македонія, а

56 – Філіппіни. Топ 3 економік за даним рейтингом займають відповідно Швейцарія, Швеція та США.

Таблиця 1 – Позиції за розділом «Людський капітал і дослідження» в Глобального інноваційного індексу 2023 р.

Складова	Оцінка/ Значення	Позиція
2. Людський капітал і дослідження	35,6	47
2.1. Освіта	60,9	31
2.1.1. Витрати на освіту, % ВВП	5,6	24
2.1.2. Державне фінансування/учень, середня школа, % ВВП/капітал	10	10
2.1.3. Тривалість життя в школі, років	14,9	56
2.1.4. Шкали PISA з читання, математики та природничих наук	462,7	40
2.1.5. Співвідношення учень/вчитель, середня	8,3	14
2.2. Вища освіта	38,2	37
2.2.1. Зарахування до вищої школи, % валовий	82,7	21
2.2.2. Випускники науково-технічних спеціальностей, %	25,7	43
2.2.3. Третинна в'їзна мобільність, %	4,9	50
2.3. Дослідження та розробки (ДіР)	7,8	68
2.3.1. Дослідники, ФТЕ/млн.	587,5	66
2.3.2. Валові витрати на ДіР, % ВВП	0,3	76
2.3.3. Глобальні корпоративні інвестори в R&D, топ-3, млн дол. США	0,0	40
2.3.4. Рейтинг університетів QS, топ 3	20.1	53

Отже, інвестиції в людський капітал на місцевому рівні сприяють покращенню якості цього капіталу на національному рівні. Освіта сама по собі розглядається як один із видів інвестицій у людський капітал, який приносить не тільки безпосередні економічні та соціальні вигоди його власникові, але й сприяє стимулюванню загального економічного росту та підвищенню рівня економічного розвитку країни.

Це підкреслює важливість інвестування у навчання та розвиток на локальному рівні, оскільки ці інвестиції не лише збага-

чують індивіда, але й мають далекосяжний вплив на економічний ландшафт країни в цілому. Здатність освіти створювати кваліфіковану робочу силу та сприяти інноваціям веде до загального підвищення ефективності економічних процесів та конкурентоспроможності.

Окрім того, інвестиції в людський капітал, зокрема в освіту, допомагають зменшити відставання країни за якістю фахівців і відкривають можливості для інновацій та новаторського розвитку. Такий підхід сприяє піднесенню рівня життя громадян, їхній самореалізації та внесенню в суспільство.

Усе це свідчить про те, що інвестиції в людський капітал визнаються як стратегічний крок для підтримки сталого соціального та економічного розвитку, забезпечуючи країну необхідними ресурсами для подолання викликів та досягнення нових висот у глобальному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. Geneva : WIPO. DOI:10.34667/tind.48220.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ УКРАЇНИ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*Н. А. Тюхтенко, д-р екон. наук, професор, заслужений працівник освіти України
Херсонський державний університет*

Світова теорія і практика переконливо доводять, що людина як носій особливого ресурсу – здатності до праці – відіграє вирішальну роль у світогосподарських процесах. Використання поняття «людський капітал» само по собі визначає об’єктивні можливості людини-працівника значно підвищувати успішність діяльності господарюючого суб’єкта різних сфер діяльності й форм власності. Тому дослідження процесів формування й використання людського капіталу світу, країни, регіону, підприємства є надзвичайно важливими для їх сталого розвитку, особливо в періоди криз і невизначеності.

Українська економіка сьогодні перебуває у надзвичайно непростих умовах, пов'язаних із війною, постпандемічними процесами, глобалізаційними викликами, технологічними революціями (Індустрія 4.0, Індустрія 5.0), проблемами екології та логістики, тотальною диджиталізацією соціально-економічного середовища, впровадженням штучного інтелекту тощо. Це потребує систематизації основних ризиків у формуванні сучасного й перспективного людського капіталу, здатного забезпечити вирішення складних задач сталого розвитку.

Слід погодитися з виконавчим директором EasyBusiness, керівником аналітичного напрямку Центру економічного відновлення Дмитром Ливчем, який зазначив: «Насправді вплив повномасштабної війни був досить суттєвим. У 2022 році падіння української економіки було зафіксовано на рівні 29,2% порівняно з ВВП 2021 року. Але також варто розуміти, що цей вплив був неоднорідним із точки зору регіонального розподілу. Південні регіони, частково північні, також східні регіони постраждали набагато більше, ніж західні та центральні. Також із точки зору розрізу підприємств. Підприємства малого та середнього бізнесу постраждали більше, ніж великі підприємства», а серед секторів економіки України найбільш постраждалим виявився аграрний [1].

Широкомасштабні міграційні виклики, перерозподіл виробничої діяльності та ринку праці як усередині країни, так і за її межами, намагання знайти оптимальні шляхи відновлення української економіки в контексті європейських вимог (пояснюється намаганням України стати повноправним членом Європейського Союзу), обґрунтовують задачі не тільки підвищення ВВП країни як основного макроекономічного показника, а й формування якісного людського капіталу. Проведені дослідження відносно оцінки впливу війни на людський капітал України показали, що у наступні десять років ми можемо недоотримати 255 млрд дол. ВВП [1], якщо не приділимо увагу відтворенню людського капіталу у короткостроковому і, особливо – у довгостроковому періоді.

Спробуємо проаналізувати стан людського капіталу України сьогодні. За свідченням аналітиків населення зменшилося з 1991 року до 2023 року на 22 млн (52 мільйони і 30 мільйонів відповідно), що складає приблизно 40 % за тридцять років. Безумовно, війна здійснила найпотужніший вплив на кількість населення. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців представило дані, згідно з якими «32 % зафіксованого на 2022 рік населення України стали біженцями та внутрішньо-переміщеними особами» [2].

Компанія Deloitte представила дослідження, відповідно до яких в Україні повномасштабна війна спричинила наступне:

по-перше, близько 5 млн осіб втратило роботу, що відобразило суттєве збільшення безробіття [3];

по-друге, приблизно 14,5 млн осіб покинуло територію України з початку повномасштабного вторгнення [4];

по-третє, українці (78 %) зазначають про зниження своїх доходів, 41 % молодих людей, які пов'язані із діяльністю в Зумі, і 32 % міленіалів відчують стрес або тривогу постійно [5, 6];

по-четверте, 4,7 млн осіб зареєстровані як внутрішньо переміщені, що є свідченням регіонального дисбалансу [4].

Представлені дані чітко обґрунтовують необхідність термінової розробки державної й регіональних програм збереження й оптимізації людського капіталу України на наступні роки. Слід погодитися з авторами дослідження [1], які пропонують урахувати при цьому три основні підходи: 1) кількісний (програма повернення українців і залучення іноземців для повоєнного відновлення); 2) якісний (програма інвестицій у продуктивність праці); 3) комплексний, який об'єднує попередні два з урахуванням ветеранської програми, роботи із соціально-вразливими категоріями населення, покращення навичок працівників, розкриття їх потенціалу з використанням відповідних технологій тощо.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у представлених тезах нами лише окреслено основні напрями підвищення ефективності людського капіталу України, який розглядається головним чинником теперішнього й повоєнного відновлення економіки

країни та успішності її функціонування в контексті євроінтеграційних і світових перспектив, що потребує детального подальшого опанування науковцями і практиками.

Список використаних джерел

1. Моршавка Олександр. Яких інвестицій у людський капітал потребуватиме Україна у довгостроковій перспективі. Пояснюємо. URL: <https://espresso.tv/yakikh-investitsiy-u-lyudskiy-kapital-potrebuvatime-ukraina-u-dovgostrokoviy-perspektivi-poyasnyemo>.
2. Оксана Коляда. Чому важливо говорити про людський капітал і як нам його відновити. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/10/22/7425224/>
3. За даними Міністерства економіки – листопад 2022 року. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=21e94812-7fab-44e1-b8c0-2d5d544b937a&title=Sogodni_
4. За даними уповноваженого ВР з прав людини (грудень 2022 року). URL: <https://www.facebook.com/dmytro.lubinets/posts/pfbid02CMhmX1Gwv7xmGtFkgwjJ5yKmr14Zk4hfxHvyt5sBQV8LT4793R6pKY5FTxpJEqLl>.
5. Grodus – Споживчі тренди 2023. URL: https://gradus.app/documents/326/Grodus_Research_-_Consumer_Trends_2023_UA_qIR1bY4.pdf.
6. 2023 Gen Z and Millennial Survey. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Н. М. Тягунова, канд. екон. наук, професор;

І. С. Антонець, магістр

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Трудова дисципліна має важливе значення для підприємства, оскільки вона визначає рівень організаційної ефективності та впливає на різні аспекти діяльності компанії. Проблеми трудової дисципліни досліджувалися у працях вчених, зокрема: Д. П. Мельничук, А. А. Абрамової, О. П. Мельничук, О. І. Процевського, О. Т. Барабаша, Н. М. Хуторян, З. Сіморота, А. Мацюка, Е. Монастирського, М. Данченка, О. П'ятакова, Л. А. Си-

роватської та ін. Їх праці в значній мірі сприяли формуванню наукових засад зміцнення трудової дисципліни.

Трудова дисципліна персоналу підприємства забезпечує:

- підтримку ефективності та продуктивності: трудова дисципліна сприяє створенню умов для ефективної роботи працівників;

- якість продукції та послуг: високий рівень трудової дисципліни сприяє зменшенню помилок та недоліків у виробництві чи наданні послуг, що може позитивно вплинути на якість продукції чи обслуговування;

- створення позитивного робочого середовища, де працівники взаємодіють між собою і з керівництвом без напруги чи конфліктів;

- ефективне управління ресурсами: забезпечення дотримання робочих процесів і графіків сприяє більш ефективному управлінню ресурсами, включаючи час, обладнання і матеріали;

- зменшення витрат через ефективне використання робочого часу та ресурсів, а також уникнення штрафів чи втрат, пов'язаних з порушеннями трудової дисципліни;

- підтримка репутації підприємства: організації з високим рівнем трудової дисципліни можуть вигравати у репутації серед клієнтів, партнерів і інших зацікавлених сторін;

- збереження безпеки на робочому місці: виконання правил та процедур з трудової дисципліни сприяє створенню безпечного робочого середовища, що є важливим аспектом для збереження здоров'я працівників [1].

Трудова дисципліна включає ряд складових, які сприяють порядку та ефективності в роботі працівників в організації. Вважаємо за можливе виокремити основні складові трудової дисципліни:

Пунктуальність: Дотримання робочого графіку і вчасне виконання завдань є ключовим елементом трудової дисципліни. Пунктуальність сприяє виправленню прострочених термінів та підтримує загальний робочий режим.

Професійна відповідальність: Зобов'язання та відповідальність за якісне та вчасне виконання роботи відіграють важливу

роль у формуванні трудової дисципліни. Професійна відповідальність передбачає відданість своїй роботі та відповідальність за результати.

Заборони від використання алкоголю та наркотиків на робочому місці: Це важлива частина трудової дисципліни, яка спрямована на збереження безпеки та створення здорового робочого середовища.

Повага до колег і керівництва: Утримання позитивних відносин з колегами та керівництвом сприяє створенню сприятливого робочого клімату та сприяє підтримці командної роботи.

Самоконтроль та самодисципліна: Продуктивні працівники мають вміння контролювати свою робочу діяльність, встановлювати пріоритети та самостійно вирішувати завдання.

Дотримання корпоративних політик: Працівники повинні знати та дотримуватися правил і політик організації, включаючи етику, конфіденційність та інші аспекти корпоративної культури.

Відсутність конфліктів із співробітниками: Рішення конфліктів з колегами забезпечує сприятливі умови для ефективної співпраці.

Дотримання техніки безпеки: Забезпечення безпеки на робочому місці, дотримання правил безпеки та використання захисного обладнання.

Управління трудовою дисципліною персоналу є важливою частиною ефективного функціонування будь-якої організації. Трудова дисципліна визначається як порядок і самодисципліна в роботі, що дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та уникати конфліктів на робочому місці [2]. Основні аспекти управління трудовою дисципліною включають такі елементи:

Формулювання правил і політик: Організація повинна чітко визначити правила поведінки та очікування від працівників. Це може включати робочі години, використання обладнання, відпустки, процедури подання заяв і т. д.

Система мотивації та стимулювання: Забезпечення прозорих і справедливих систем мотивації може допомогти стимулювати

працівників дотримуватися правил і норм дисципліни. Це може включати матеріальні винагороди, похвалу, розвиток кар'єри та інші форми визнання.

Система покарань: Важливо мати систему справедливих та пропорційних покарань за порушення трудової дисципліни. Це може бути попередження, штрафи, санкції або інші заходи залежно від серйозності порушення.

Комунікація: Ефективна комунікація є ключовою управлінською навичкою для управління трудовою дисципліною. Прозорість і чіткість щодо очікувань, правил і наслідків можуть уникнути непорозумінь.

Працевлаштування та навчання: Вірний вибір кандидатів і їх навчання стосовно корпоративних стандартів і правил можуть сприяти формуванню культури дисципліни в середовищі підприємства.

Моніторинг та звітність: Постійний моніторинг робочого процесу і вживання заходів у разі виявлення порушень допомагають підтримувати трудову дисципліну на необхідному рівні.

Висновок. Управління трудовою дисципліною є невід'ємною частиною стратегічного управління персоналом та сприяє підтримці здорової організаційної культури.

Взагалі, відсутність трудової дисципліни може призвести до порушень виробничих процесів, негативно вплинути на відносини в колективі та призвести до збитків у довгостроковій перспективі для підприємства.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. Управління персоналом : навч. посіб. / Людмила Балабанова, Олена Сардак ; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Київ : Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Крушельницька О. Управління персоналом : навч. посіб. / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук. – 2-е вид., перероб. й допов. – Київ : Кондор, 2005. – 304 с.

ГНУЧКІСТЬ І АДАПТИВНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

В. В. Федоскін, аспірант;

А. В. Яковець, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах обмежень воєнного стану та економічних активностей підприємства стикаються зі значними труднощами у своїй діяльності. Зниження попиту, обмеження доступу до фінансування, зростання витрат вимагають від компаній швидкої адаптації та вміння ефективно управляти в умовах невизначеності. Саме гнучкість і адаптивність є ключовими характеристиками, що дозволяють підприємствам швидше долати кризові явища, пом'якшувати їх негативний вплив.

Загальновизнані шляхи забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства: застосування універсальних бізнес-процесів; використання модульних організаційних структур; розробка різних сценаріїв розвитку подій; налагодження ефективних комунікацій та швидкого реагування; регулярний моніторинг зовнішнього середовища; підвищення кваліфікації та компетентності персоналу

В умовах війни та постійних змін зовнішнього середовища підприємства мають терміново реорганізувати свої організаційні структури та бізнес-процеси. Необхідний перехід від ієрархічних бюрократичних структур до мережевих адаптивних, які дозволяють швидко приймати рішення. Також варто спростити і оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати бюрократію. Крім того, потрібно розвивати гнучкість організаційних структур за рахунок створення тимчасових цільових груп, розподілених команд, які можуть мобільно реагувати на мінливі виклики середовища.

Зокрема, у фокусі управління персоналом:

– розвиток крос-функціональності працівників, навчання виконанню додаткових завдань та функцій, не характерних для посади;

- застосування нестандартних графіків роботи та гнучкого робочого часу, можливість швидкої зміни режиму та організації праці;
- використання аутстафінгу та аутсорсингу для швидкого доступу до необхідних спеціалістів;
- стимулювання ініціативності та креативності працівників шляхом винагород за пропозиції щодо підвищення ефективності;
- регулярне оцінювання компетентності кадрів та своєчасне навчання з метою розвитку нових навичок.

В умовах воєнного стану активно залучаються нові підходи в менеджменті: впровадження гнучких моделей управління – децентралізація, перехід до проєктної роботи, розширення автономії підрозділів, що підвищує мобільність та швидкість реагування на виклики. Управління персоналом має враховувати підвищений рівень стресу та емоційного й фізичного виснаження, критично важливими стають психологічна підтримка, додаткові соціальні гарантії для працівників.

Також варто розвивати корпоративну культуру, що об'єднує колектив навколо спільних цінностей. Це формує відчуття причетності, стійкості, готовності долати всі труднощі

Маючи на меті вивчити особливості впливу соціально-психологічних факторів на ефективність функціонування та розвитку підприємств в сучасних умовах, пропонується розробити концептуальну модель соціально-психологічного забезпечення системи управління підприємством, визначити критерії та показники оцінки рівня соціально-психологічного забезпечення, а також запропонувати методику дослідження та практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та культури на підприємствах.

Отже, гнучкість та адаптивність дають можливість підприємствам оперативно реагувати на загрози та виклики зовнішнього середовища, пристосовувати свою діяльність до нових умов. Управління персоналом має бути спрямованим на побудову високоадаптивного, вмотивованого колективу, здатного гнучко реагувати на будь-які зміни умов діяльності підприємства. Ці якості є запорукою ефективного управління та стійкого розвитку підприємства в кризовий період. Тому кожна ком-

панія має прагнути максимально розвивати здатність до змін та адаптації. Згуртований, вмотивований персонал, об'єднаний сильною корпоративною культурою, є запорукою успішного функціонування організацій в критичних умовах війни.

Список використаних джерел

1. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*. 2024. № 1 (4). С. 81–86. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-10>.
2. Козюра І., Дорошенко В. Ефективні інструменти когнітивного потенціалу менеджера в умовах нестабільності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. пр. 2023. № 1–2 (302-303). С. 108–112. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/302-303/pdf/108-112.pdf> DOI:10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-108-112.
3. Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів : зб. наук. статей / за ред. В. Г. Кременя, М. Ф. Дмитриченко, Н. Г. Ничкало ; уклад. : М. В. Артюшина, В. П. Тименко та ін. Київ : НТУ, 2015. 768 с.
4. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудаський О. М., Педченко М. Г. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 4 (110). С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8>.
5. Шимановська-Діаніч Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 2 (108). С. 97–102 DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-10>.

ОСОБЛИВІ ЗАХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

В. В. Федоскін, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Соціально-психологічна напруга в колективі компанії зазвичай виникає через відсутність бачення перспектив розвитку компанії, страх перед можливим скороченням. Тому, крім виконання своїх прямих функціональних обов'язків, від кадрової служби

вимагається організація підтримки змін в умовах несприятливої кадрової ситуації. Крім того, кадрова служба суттєво обмежена часовими рамками – антикризові заходи повинні бути реалізовані в стислі терміни. За таких обставин кадрова служба підприємства повинна вжити наступних заходів:

- запропонувати створення тимчасових цільових робочих груп для вирішення проблем у різних сферах. Наприклад, формування маркетингової стратегії, розвиток нових напрямків діяльності, скорочення дебіторської заборгованості, реалізація надлишкових запасів товарно-матеріальних цінностей різної ліквідності, складання матеріального довідника та уніфікація матеріалів та інші [1];

- сформулювати: порядок формування груп (склад групи, розподіл ролей), порядок роботи групи (цілі, вимоги до результатів, дедлайни, контрольні точки, механізми взаємодії з основною діяльністю), систему винагороди (бюджети, бонуси за результатами), механізми реалізації; забезпечити координацію діяльності груп [2];

- переглянути систему оплати праці служби продажів на предмет залежності їхнього доходу від досягнення цілей продажів (за регіонами, за клієнтами, за продуктами, за обсягом продажів з фіксованим рівнем рентабельності, за прибутковістю тощо);

- розробити і впровадити пакет положень про адресне стимулювання ініціатив в господарській діяльності підприємства. Наприклад, таких як залучення клієнтів, пошук сторонніх замовлень на додаткові послуги, реалізація неліквідних запасів тощо. Будь-якій людині на підприємстві повинна бути надана можливість проявити себе в реалізації антикризових заходів і отримати адекватну винагороду [1];

- експертна оцінка персоналу компанії на предмет можливості використання працівників для вирішення нових завдань. Особливо цікавою є інвентаризація спеціальностей базової та додаткової освіти. Наприклад, на одному з підприємств був виявлений водій, який самостійно (без відома і допомоги підприємства) заочно навчався на останньому курсі економіч-

ного вищого навчального закладу. Природно, йому запропонували перевестися у фінансовий відділ на кращих умовах. Також необхідно оцінювати сімейний стан працівників (кількість дітей, місце роботи чоловіка) для визначення черговості скорочення, якщо це необхідно [2];

– забезпечити вивільнення надлишкових працівників підприємства. Для цього доцільно посилити контроль за трудовою дисципліною та запропонувати добровільний вихід на пенсію на пільгових умовах працівникам пенсійного віку, яких заміщують. На одному з підприємств, наприклад, пік вивільнення пенсіонерів припав на весняний період (час підвищеної активності робіт на присадибних ділянках) з пропозицією компенсації у розмірі трьох посадових окладів з переведенням у статус «почесного працівника підприємства» та взяттям на себе відповідних обов'язків (згідно зі встановленим статусом) [1];

– експертним шляхом, спільно з керівниками підрозділів, визначити перелік ключових фахівців підприємства та трансформувати механізми їх утримання. Наприклад, можливе укладання з ними індивідуальних трудових договорів, які суттєво виділяють їх за рівнем заробітної плати та соціальним пакетом з числа рядових спеціалістів;

– формувати резерв кадрів і цілеспрямовано готувати перспективних працівників для заміщення рідкісних фахівців пенсійного та передпенсійного віку. Найбільший результат приносить розміщення молодих працівників у безпосередньому підпорядкуванні «замінних» фахівців, з переведенням останніх (у міру задовільного засвоєння молодим працівником нових обов'язків) на посаду внутрішнього консультанта [2];

– у разі реструктуризації або виведення непрофільних підрозділів необхідно переглянути організацію роботи та сформувати нові плани роботи, виявивши неактивних працівників та скоротивши їх кількість безпосередньо або шляхом переведення до непрофільних підрозділів, що виводяться зі складу підприємства. Переглянути ставки заробітної плати, виходячи зі співвідношення «внутрішньої цінності» посад, яке змінилося, а також сформувати механізм оцінки результатів діяльності

підрозділів та окремих працівників для більш об'єктивного розподілу преміальної частини [2];

– забезпечити інформаційну підтримку змін як всередині підприємства, так і в міських ЗМІ, «знімаючи» соціально-психологічну напругу і підтримуючи імідж компанії, який оновлюється і розвивається. Ці заходи кадрової служби є першочерговими і необхідними в підтримці антикризового управління [1].

Зазвичай не всі кадрові служби готові оперативно діяти в кризових ситуаціях, часто просто через брак досвіду. У таких випадках вивести компанію з кризи можуть допомогти консультанти, а також навчити кадрову службу оптимально діяти в період змін і розвитку бізнесу. Через специфіку кризи люди гостро потребують емоційної підтримки та душевного спокою. І це є важливою умовою для успішного її подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка, щоб дистанціюватися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, перенаправити свою енергію на вирішення повсякденних завдань і зарядити її позитивом.

Тому для того, щоб впоратися з кризою як викликом для всього колективу, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, а й спеціальні інструменти, які допоможуть керівнику компанії та фахівцю з персоналу, а саме: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримати від них неформальний зворотний зв'язок; оптимізувати інформаційні потоки на підприємстві; сформувати корпоративну культуру та зміцнити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і колективно шукати рішення.

Список використаних джерел

1. Громко Л. С. Принцип управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 109–113.
2. Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. С. 365–372.

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Т. В. Харчук, д-р екон. наук, доцент
Національний університет фізичного виховання і спорту
України*

Війна в Україні змінила життя мільйонів людей. Багато хто втратив домівки, був змушений евакуюватися або навіть виїхати за кордон. Це призвело до того, що люди не можуть займатися спортом так, як вони звикли. Багато спортивних споруд було зруйновано або пошкоджено, а спортсмени були змушені перервати свою підготовку до змагань.

Водночас українська фізична культура та спорт мають великий потенціал для популяризації здорового способу життя та психологічної стійкості в умовах воєнно-політичних змін. Завдяки регулярним фізичним вправам і спортивним тренуванням люди можуть покращити своє фізичне здоров'я, підвищити стійкість до стресів і психологічних навантажень, а також покращити загальний стан здоров'я [1].

У цих умовах фізкультурно-спортивні організації були змушені адаптувати свою діяльність до нових умов і забезпечити доступ до фізичної активності для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання. Фізична активність є важливим фактором для збереження здоров'я і психологічного стану людей, особливо в умовах стресу і небезпеки. Фізкультурно-спортивні організації відіграють важливу роль у підтримці людей в умовах війни, забезпечуючи їм доступ до фізичної активності, що сприяє, по-перше, збереженню фізичного здоров'я (фізична активність допомагає підтримувати здорову вагу, зміцнювати м'язи і кістки, а також знижувати ризик розвитку хронічних захворювань); по-друге, збереженню психологічного здоров'я (допомагає зменшити стрес, тривогу і депресію, допомагає людям відчувати себе краще і підвищити їхню самооцінку); по-третє, посиленню почуття спільноти (допомагає відчувати себе частиною спільноти і підтримати один одного в складні часи).

Водночас менеджери фізкультурно-спортивних організацій в Україні в умовах воєнного стану зіткнулися з низкою проблем, які можна об'єднати в три основні групи за рівнями управління (рис 1): стратегічним, тактичним і операційним.



Рисунок 1 – Ключові проблеми менеджменту фізкультурно-спортивних організацій за рівнями управління в умовах воєнного стану

Слід зазначити, що на стратегічному рівні багато спортивних організацій були змушені переорієнтувати свою діяльність з підготовки спортсменів до міжнародних змагань на забезпечення безпеки людей, які займаються фізичною культурою і спортом.

На тактичному рівні менеджерам спортивних організацій довелося приділити особливу увагу забезпеченню безпеки людей в умовах загрози обстрілів, бомбардувань та інших небезпек, що передбачає розроблення і впровадження плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, а також забезпечення наявності необхідних ресурсів для забезпечення безпеки. Внаслідок війни фізкультурно-спортивні організації втрачають працівників через

мобілізацію, вимушену евакуацію або інші причини, що може призвести до кадрових проблем і порушення діяльності організації. Фізкультурно-спортивні організації зіткнулися зі скороченням обсягу доходів через припинення або обмеження спортивних заходів, а також через пошкодження або руйнування майна, що може призвести до серйозних фінансових проблем.

Проблеми операційного управління полягають у тому, що менеджерам спортивних організацій необхідно забезпечити безпеку спортивних споруд і обладнання, які були пошкоджені внаслідок обстрілів і бомбардувань; потрібно організувати спортивні заходи в безпечних місцях, наприклад, в підземних укриттях; необхідно формувати та підтримувати мотивацію персоналу, який працює в умовах війни.

Для вирішення цих проблем менеджери фізкультурно-спортивних організацій повинні: забезпечити безпеку своїх членів, працівників та обладнання (встановлення захисних бар'єрів, створення запасів їжі та води, а також розробка планів евакуації в разі необхідності); знайти шляхи для забезпечення фінансування (отримання грантів, проведення благодійних заходів або співпраця з іншими організаціями); забезпечити наявність людських ресурсів (залучення волонтерів, використання дистанційної роботи або релокація працівників); покращити доступ до інформації (створення власних каналів інформації, співпраця з місцевою владою або міжнародними організаціями); надати підтримку людям, які відчують психологічні проблеми (створення груп підтримки або проведення заходів для підвищення психологічного здоров'я). Вирішення цих проблем потребує від менеджерів фізкультурно-спортивних організацій ініціативи, творчості і адаптивності в умовах невизначеності.

Таким чином, у воєнний час фізкультурно-спортивні організації повинні бути готові до змін і бути готові адаптувати свою діяльність відповідно до нової ситуації, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Це пов'язано з тим, що в умовах війни необхідно забезпечити підтримку всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання, віку, статі чи соціального статусу, оскільки фізична активність є важливим фактором для збереження здоров'я і психологічного стану людей.

Список використаних джерел

1. Харчук Т. В., Буренко М. С., Шавель Х. Є. Фізична культура чинник формування здорового способу життя особистості в умовах змін воєнно-політичної ситуації в Україні. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт) : зб. наук. пр. / за ред. О. В. Тимошенка. – Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. Вип. 10 (170) 23. С. 137–141. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.Series.15.2023.10\(170\).29](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.Series.15.2023.10(170).29).

ОСНОВНІ ВЕКТОРИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА ЩОДО ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ

А. С. Цимбалюк, аспірант

*І. В. Козюра, д-р держ. упр., професор – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

В умовах безпрецедентних викликів війни в Україні у риторичі влади все гучніше звучать акценти щодо цінності кожної людини, її першочергової ролі для збереження та формування національного багатства. У минуле відходить ставлення до людини, як до сталого виробничого ресурсу, яка раз і назавжди отримує професію, застаріле сприйняття самих понять «людський капітал», «трудова потенціал», «людський ресурс» та значення їх впливу на економіку.

Актуальність теми полягає в необхідності впровадження управлінських змін в колективах, формуванні системи постійного розвитку людини як особистості, чітке усвідомлення ролі керівника у збереженні людського ресурсу певної організації. Сучасні суспільні процеси каталізовані збройною агресією росії, адже Україна переживає складні демографічні та трудові втрати, що спричинили реструктуризацію людського капіталу, а саме: внутрішню і зовнішню міграцію населення, процес деювеналізації (стрімке зменшення кількості молоді на виробництві) та різке зменшення задіяних в економіці чоловіків, невідповідність

географічного розташування робочих місць та трудових ресурсів, освіти та вимог часу, виробничих потреб та низької продуктивності праці, рівня зарплат у прифронтовій зоні та віддаленій від ліній фронту правобережній Україні та відповідно ринку пропозицій і дефіциту кадрів тощо.

Загалом «людський капітал» – це об'єднання знань, навичок, досвіду людей, що відповідають як нинішнім потребам суспільства, так і майбутнім викликам. На жаль, навіть різко збільшений попит на отримання вищої освіти, розгалужена мережа наукових установ, свідчать, що наявні освітні та професійні навички українців далеко не задовольняють існуючі потреби економіки в умовах суспільних потрясінь. Зазначимо, що поняття «людський капітал» є узагальненням понять «людський фактор», «трудова потенція», «людський ресурс» та більш ширшою економічною категорією. Питання відтворення якісних і кількісних складових трудового потенціалу та формування людських ресурсів розглядалось українськими науковцями: Мар'яном Долішним, Сергієм Онікієнком, Оленою Грішновою, Іриною Каленюк, Анатолієм Чухно, Віктором Мандибурою та іншими. Але менеджмент щодо збереження людського ресурсу в період війни потребує вивчення та узагальнення.

Загалом учені вважають, що рівень якості робочої сили визначає соціальне становище країни у світі. Надважливим в час змін є менеджмент, орієнтований на гнучкість і мобільність, адаптацію людей до викликів і отримання нових компетенцій. Адже «трудова потенція» – це частина населення країни, яка за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати у економічній сфері, тобто включає як реальних працівників, зайнятих в економіці країни, так і потенційних, що можуть долучитися з певних умов та доповнити, доукомплектувати «людський ресурс» – економічно активне населення [2, с. 181]. Зазначимо, що як фактор економічного розвитку «людський ресурс» – це працівники, що мають певні професійні навички, знання, досвід та можуть використовувати їх у трудовому процесі, це економічно активне (трудоактивне населення). Завдання сучасного менеджменту полягає у своєчас-

ному та ефективному формуванні та збереженні людського ресурсу – специфічного та надважливого з усіх видів економічних ресурсів, а його моніторинг та вивчення має велике значення для оцінки ринку праці та розробки відповідних економічних програм.

Також необхідно враховувати думку про те, що розрізняється трудовий потенціал окремої людини, а також підприємства, галузі, території, суспільства [1, с. 38]. Формування трудового потенціалу закладу або підприємства – це надважливе завдання, під час якого закладається основа виконання місії та визначаються перспективи подальшого розвитку. Основними векторами сучасного менеджменту керівника закладу щодо збереження та формування людського ресурсу, на нашу думку, є:

- дотримання законодавчих трудових та соціальних гарантій;
- трансформація поглядів на роль та місце людини в організації, усвідомлення важливості кожного працівника;
- гнучкий підхід до організації праці (можливості вибору формату, режиму, графіку);
- створення умов для збереження та зміцнення здоров'я працівників (фізичного, ментального);
- всебічне урахування індивідуально-психологічних особливостей і соціально-психологічних закономірностей взаємодії співробітників в організації;
- моніторинг впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників на ефективність діяльності та задоволеність персоналу своєю працею;
- активне доцільне залучення до обговорень і прийняття рішень, що стосуються життєдіяльності організації;
- прогнозування потоків людських ресурсів (відбір, підготовка, фахове та кар'єрне зростання, звільнення тощо), стимулювання навчання впродовж життя та перекваліфікації;
- стабілізація й підтримка рівня морально-психологічного клімату в організації, формування сенсів (звичаїв, ритуалів, цінностей, традицій тощо);
- впровадження чіткого мотиваційного механізму, моральне та матеріальне заохочення.

Таким чином, в умовах турбулентності менеджмент щодо збереження та формування людського ресурсу повинен бути направлений на трансформацію підходів щодо усвідомлення людини як найбільшої цінності в суспільстві, формуванні системи постійного розвитку її як особистості та збереженні ментального здоров'я. Військова агресія стимулює зміни в управлінському менеджменті, акцентуючи увагу на нововведеннях, інноваційності, мобільності та гнучкості.

Список використаних джерел

1. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів Ефективна економіка. 2014. № 4. С. 23.
2. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. – Київ, 2000. – 392 с.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЙ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

С. М. Чорний, студент

*О. П. Білінська, ст. викладач – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасна соціально-економічна ситуація та умови невизначеності, зумовлює персонал підприємства на постійний розвиток та трансформацію, щоб відповідати сучасним умовам ринку праці. Як відомо, персонал підприємства виступає стратегічним ресурсом, від якого залежить кінцевий результат діяльності підприємства та його довгострокове ефективне функціонування.

Не менш вагомим елементом безперервного процесу професійного розвитку персоналу є мотиваційний менеджмент підприємства, який в свою чергу, дозволяє максимально ефективно використовувати персонал та нарощувати його потенціал.

Вагомий внесок у розв'язання проблем розвитку персоналу зроблено видатними зарубіжними та українськими вченими, такими як М. Армстронг, М. Білопольський, М. Боровик, Х. Гре-хем, О. Грішнова, Г. Завіновський, А. Кібанов, А. Колот, А. Литвиненко, А. Маслоу, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шекшня та ін.

Формування основних професійних компетентностей та навиків, яких сьогодні потребує будь-яке підприємство, являє собою достатньо складний процес. Відомо, що для економічного зростання та розвитку підприємства необхідно наближувати інтереси двох сторін – підприємства і персоналу. Тому якісний професійний розвиток персоналу вимагає формування відповідної системи мотивації підприємства, яка б відповідала інтересам двох зацікавлених сторін.

Всі працівники підприємства зацікавлені у стабільній та тривалій роботі з можливістю професійного розвитку та самореалізації. Поєднання відповідної оплати праці та професійного зростання працівника через навчання є одним з рішень ефективного мотиваційного менеджменту. Тому, з боку підприємства дуже важливим є посилення підтримки працівника в підвищенні кваліфікації та отримання додаткової освіти в системі підприємства. Менеджмент підприємства має враховувати, що вклад фінансових ресурсів в професійний розвиток працівників допоможе зберегти професійні кадри в середині підприємства та запобігти витрачання зайвих ресурсів та сил на оновлення персоналу.

Мотиваційні системи, що направлені на підтримку мотивів професійного розвитку, базуються на використанні:

- матеріальних винагород через встановлення ставок заробітної плати в залежності від рівня кваліфікації, додаткових виплат;

- методів залучення найбільш кваліфікованих працівників, цінних для підприємства, до участі в акціонерному капіталі, участі у прибутках;

- матеріального заохочення до професійного розвитку через надання додаткових стимулів – індивідуальних компенсаційних пакетів, що передбачають, зокрема, плату за навчання, гарантії на часткове відшкодування вартості кредиту на придбання житла, життєво необхідного, гарантованого медичного обслуговування, послуги страхування, забезпечення додаткової відпустки для відпочинку тощо;

– морального заохочення, зокрема, збагачення змісту праці, забезпечення співучасті в управлінні, делегуванні владних повноважень, більшої самостійності в роботі тощо [1].

Формування системи мотиваційного менеджменту повинно бути тісно пов'язане з професійним розвитком персоналу в середні підприємства. Основними перевагами такої системи є:

- забезпечення високого рівня професійної підготовки;
- утримання професійних кадрів;
- мотивація персоналу відповідно до соціальних, психологічних, професійних, особистісних потреб працівника;
- підвищення результативності професійного розвитку.

Мотивація персоналу через призму професійного розвитку відноситься до завдань не ординарних. Але на сучасному етапі система управління професійним розвитком персоналу – це одна із основних найвагоміших функцій системи управління персоналом на підприємстві. Тому сучасна система професійного розвитку персоналу має бути перш за все гнучкою та найбільш особистісно-орієнтованою, що створить комфортне середовище для персоналу та більш високі результати для підприємства.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. – 397 с.
2. Лучик С. Д. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи. Вісник ЧТЕІ. Економічні науки. – 2017. – № IV(68). – С. 40.
3. Савченко В. А. Розвиток персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. – 505 с.
4. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Семикіна А. В., Бугаєва М. В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 4(37). С. 90–106. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/archive/37.html>.
5. Семикіна М. В., Дудко С. В., Гуменюк О. С. Мотиваційний механізм професійного розвитку працівників в контексті підвищення якості трудового життя. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія економічні науки. 2021. № 1. С. 35–48. URL: <http://economejournal.cdu.edu.ua/article/view/4209>.
6. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу. Схід. – 2013. – № 1(121). – С. 47–54.

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ

О. К. Янигін, студент;

О. М. Гуцан, канд. екон. наук, доцент

Національний технічний університет «ХПІ»

У ефективному існуванні підприємства, у сучасних умовах, значну роль відіграють працівники підприємства та їх ефективна робота. Відповідно, плідну та ефективну виробничу та мотиваційну взаємодію забезпечує застосування різних методів мотивації.

Як зазначається в [1] під методом мотивації персоналу можливо розуміти сукупність прийомів зі спонукання людей для досягнення цілей підприємства, що діють на основі узгодження їх цілей та цілей підприємства шляхом регулярного аналізу мотивів праці.

Необхідно зазначити, що спектр підходів до класифікації методів мотивації, що сформований у сучасній літературі – досить значний. Окремі погляди на класифікацію методів мотивації зазначені в табл. 1.

Таблиця 1 – Окремі підходи до класифікації методів мотивації

Автор	Елемент класифікації
Якубів В. М., Поллок М. І. [2]	1) за характером стимулів: позитивна чи негативна; 2) за стійкістю результатів мотиваційної діяльності: стійка та нестійка; 3) за персональним підходом: індивідуальна та групова; 4) за видом винагороди: матеріальна та нематеріальна; 5) за відкритістю мотиваційного процесу: відкрита та прихована; 6) за рівнем усвідомлення працівником: усвідомлювана та неусвідомлювана; 7) за тривалістю стану вмотивованості людини: постійна чи тимчасова; 8) за видами стимулів: внутрішня; зовнішня; 9) за спрямованістю на результат; пряма та непряма

Автор	Елемент класифікації
Оксенюк К. І. [3]	1) за способом впливу: примушення, нагородження, солідарності; 2) за економічним змістом: матеріальна, нематеріальна; 3) за місцем виникнення: внутрішня, зовнішня; 4) за спрямованістю: позитивна, негативна; 5) за функціональним призначенням: економічна, організаційна, соціальна, морально-психологічна; 6) за суб'єктом: самомотивація, стороння мотивація
Фоміна В. [4]	1) прямі економічні методи (оплата праці, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання); 2) непрямі економічні (пільгове харчування, доплати за стаж роботи, пільгове користування житлом або транспортом тощо); 3) соціальні або негрошові методи (збагачення праці, гнучкі графіки, участь у прийнятті рішень тощо)

Як ми бачимо з зазначеної таблиці спектр поглядів є істотним і може значно відрізнятись в залежності від авторської точки зору. Необхідно також зазначити, що представлені класифікації є лише не великою часткою існуючого різноманіття щодо систематизації науково-практичного інструментарію з цього питання.

Якщо проаналізувати [1–4] і узагальнено систематизувати методи мотивації то їх можна звести до наступних: 1) методи матеріальної мотивації – ті, що базуються на витратах підприємства в різних формах; 2) методи не матеріальної мотивації – інструменти, що не мають прямого фінансування з боку підприємства, як правило базуються на морально-психологічному впливі (як правило не пов'язані з прями матеріальними витратами підприємства); 3) соціально-психологічні методи мотивації – сукупність заходів які апелюють до етичних, соціальних,

моральних, психологічних та ін. особливостей та інтересів людини та направляють на основі цього поведіння суб'єкта в необхідному напрямку; 4) грошові та не грошові (неекономічні) – які, відповідно, базуються на стимулюванні у грошовому вигляді (в різних формах та їх комбінації) та відсутності такого, тощо.

Представлений аналіз класифікацій можливо продовжувати і деталізувати і за іншими ознаками, що характеризує багатогранність як проблеми мотивації в цілому, так і проблематики аналізу та дослідження існуючих методів мотивації. Окремі проблеми мотивації також мали свою розробку в [5–8].

Це доводить той факт, що проблематика мотивації є надважливим напрямком управлінської діяльності, а отже потребує постійної науково-методичної розробки за для підвищення синергитичної ефективності діяльності працівника і підприємства.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
2. Якубів В. М., Полюк М.І. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2018. № 13. С. 191–196.
3. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
4. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2013. № 4. С. 19–20.
5. Гуцан О. М. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University «KhPI»(economic sciences)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1. С. 57–62.
6. Гуцан О. М. Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University*

«*KhPI*» (*economic sciences*) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 1. – С. 57–62. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282886>.

7. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24 (1246). С. 26–30.
8. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття «стимулювання». *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки = Bulletin of the National Technical University «KhPI». Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 4 (6). С. 7–13.

ТЕОРІЯ ПІДШТОВХУВАННЯ ТА ЇЇ РОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

І. В. Яцкевич, *д-р екон. наук, професор*
Одеська державна академія будівництва та архітектури

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі фахівці з управління персоналом та керівники підприємств постійно шукають інноваційні способи із покращення діяльності працівників та оптимізувати їх бізнес-процес. Одним із перспективним напрямків в управлінні персоналом на підприємствах є сфера поведінкових наук, зокрема – теорія підштовхування.

Теорія підштовхування бере свій початок у поведінковій економіці та психології, яка ґрунтується на концепції, що невеликі, малопомітні втручання можуть суттєво впливати на поведінку та рішення людей. Ця теорія, запропонована економістом Річардом Талером у 2008 році, набула популярності завдяки своєму потенціалу спрямовувати людей до кращого вибору, не обмежуючи їхню свободу вибору [1].

Американським вченим Річарду Талеру та Кассу Санстайну в першу чергу приписують розробку теорії підштовхування. Вони заснували значну частину своєї теорії на дослідженні «евристики», проведеному ізраїльсько-американськими психологами Даніелем Канеманом і Амосом Тверскі, яке вперше з'явилося у психологічних журналах у 1970-х роках [2; 3].

Робота 2008 року «Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness», яка стала значним міжнародним бестселером, популяризувала назву та ідею «Nudge» або «теорія підштовхування» [4].

Значну частину основної теорії Канемана-Тверського, яка є основою ідеї «підштовхування» Галера-Санстайна, можна знайти у роботі Д. Канемана 2011 року «Мислення, швидке та повільне» [5].

Фундаментальна ідеологія теорії підштовхування полягає у тому, що «нам» пропонують «вибір», цей «вибір» впливає на нас та зрештою ми його обираємо. Згідно з теорією підштовхування, прийняття рішень має ґрунтуватися на реальних думках людей та у процесі прийняття рішень, які є інстинктивними, а іноді нелогічними.

Зазначена ідеологія цієї теорії відрізняється від інших підходів до модифікації поведінки, таких як навчання, примус, покарання тощо, – використання різноманітних підходів та принципів до координування та формування поведінки персоналу відповідно до стандартів, визначених керівництвом підприємства. Як наслідок, застосування теорії підштовхування побудовано на тонкому сприйнятті та поведінці заохочення. Він уникає віддачі наказів або прямого їх виконання, тобто прямого втручання керівника до бізнес-процесу працівника.

«Підштовхування» може проявлятися у різних формах, таких як позитивне підкріплення, підказки, стандартні умови до формування вибору прийняття рішення з метою тонко спрямувати працівників до прийняття правильного та достовірного рішення, яке є корисним як для нього особисто, так і для підрозділу або підприємства в цілому.

Ефект від впливу теорії підштовхування для працівників можливий за рахунок процесів які впливають на прийняття управлінського рішення:

1. Впливаючи на поведінку працівника на робочому місці, керівництво підприємства сприяє підвищенню рівня продуктивності. Це досягається шляхом непомітного заохочення працівників до прийняття правильного та достовірного управлінського

рішення і більш ефективно використовувати й розвивати навички, знання й вміння.

2. Сукупний ефект від таких підштовхувань сприяє створенню більш позитивного та ефективного корпоративного середовища. Так, позитивна атмосфера не тільки підвищує моральний стан працівників, але й сприяє відчуттю благополуччя та задоволення від роботи на підприємстві.

3. «Підштовхування» також можуть бути розроблені для покращення навичок працівниками прийняття управлінського рішення, що сприяє більш обґрунтованому та продуманому вибору як у професійному, так і в особистому житті.

4. За допомогою підштовхувань керівництво підприємства може посилити основні цінності та поведінку працівників, які узгоджуються з корпоративною культурою та ідеологією підприємства, тим самим зміцнюючи корпоративний етос та ідентичність робочого місця.

5. Розвинута стратегія підштовхування може сприяти підвищенню стимулювання співпрацівників до прийняття рішень, роблячи рутинний бізнес-процес більш привабливими або заохочуючи участь в ініціативах на робочому місці, створюючи більш динамічне корпоративне середовище.

Застосування «підштовхування» у бізнес-процесі підприємства сприяє формуванню низки переваг, які формують більш динамічну та ефективну працездатність працівників завдяки використанню таких інструментів як:

1. Позитивна зміна поведінки працівників. Спираючись на принципи поведінкової економіки та розуміння соціальних норм, підштовхування ефективно спрямовує поведінку працівників до найкращого вибору при прийнятті рішень й результатів.

2. Ефективні інструменти спілкування. Прості інструменти, такі як текстові повідомлення через поштову скриньку, чат, форум, блог тощо, служать потужними «підштовхуванням». Їх простота й прямота сприяє ефективному управлінню поведінковими змінами, демонструючи корисність повсякденних технологій у стратегіях підштовхування.

У процесі використання теорії підштовхування на підприємстві можна спостерігати позитивні результати у працівниках:

- підвищена згуртованості у колективі, – позитивно впливає на рівень задоволеності у роботі, що приводить до зменшення рівня плинності кадрів на підприємстві та формуванні сприятливої корпоративної культури;

- підвищена продуктивність, – заохочуючи до прийняття кращих робочих звичок і процесів, підштовхування може значно підвищити загальну продуктивність і результативність на підприємстві;

- культурний розвиток, – позитивно впливає на розвиток здатності у ділових та особистих стосунках, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів і формувати позитивну, інклюзивну й адаптивну корпоративну культури.

Підштовхування – це не тільки інструмент для негайного коригування поведінки працівників та спонукання їх до прийняття достовірного управлінського рішення, а й довгострокова стратегія зростання корпоративної культури та добробуту працівників.

Ефективне впровадження стратегії підштовхування на підприємстві починається із розуміння мотиваційної політики персоналу та його впливу на поведінку працівників. Керівники підприємства повинні використовувати базові аспекти поведінкової науки як відправну точку для розробки стратегії, яка позитивно вплине на психологічні та соціологічні процеси при прийнятті управлінського рішення.

Процес впровадження такої стратегії включає кілька ключових дій:

1. Визначення поведінки – визначити поведінку конкретного працівника, на яку керівник прагне вплинути.

2. Зрозуміти мотивацію – за допомогою аналізу поведінки, зрозуміти мотивацію працівника та обґрунтувати його поведінку.

3. Створення ефективної системи стимулювання – важелі повинним бути непомітними, але достатньо потужними, щоб стимулювати працівника до бажаних змін.

4. Створення системи оцінки впливу – визначення критеріїв впливу на працівника та її вимірювання, що дає можливість оцінити ефективність впровадженої системи стимулювання.

5. Оцінка та ефективність впровадження стратегії підштовхування – на основі відгуків й результатів тестів зрозуміти переваги і недоліки стратегії підштовхування та розробити рекомендації щодо її удосконалення.

Слід зазначити, що при впровадженні стратегії підштовхування важливо враховувати етичні міркування. Підштовхування завжди мають враховувати автономію працівників, використовуватися прозоро та спрямовуватися виключно на їхню користь.

Застосовуючи теорію підштовхування у системі управління на підприємстві – це ефективний інструмент для покращення динаміки на робочому місці, що сприяє заохочуванню працівників працювати продуктивно й ефективно та приймати правильні управлінські рішення, які будуть корисним як для окремої особи, так і для підприємства у цілому, сприяючи таким чином зростанню корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Tetlow Gemma (2017). Richard Thaler awarded 2017 Nobel prize in economics. *Financial Times*. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/> (accessed: 215.01.2024).
2. Kahneman D., Tversky A. (1979) Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47. P. 313–327.
3. Tversky A., Kahneman D. (1992) Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5. P. 297–232.
4. Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. 2008. 312 p. OCLC: 791403664.
5. Daniel Kahneman *Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. 2011. 499 p.

СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

ВПЛИВ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ НА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

О. В. Андрійчук, аспірант;

М. І. Небава, канд. екон. наук, професор

Вінницький національний технічний університет

Сучасний стрімкий технологічний розвиток диктує нові вимоги перед підприємницьким сектором щодо можливостей оптимізації управління у відповідності з екологічними принципами та концепціями, на яких базується формування зеленої економіки та сталий розвиток.

Сьогодні екологічні питання та екологічна складова функціонування бізнесу виходять на передній план в управлінні підприємствами, та з підвищеним інтересом привертають увагу науковців, практиків-управлінців, міжнародних і національних регуляторів. Впровадження сталих зелених бізнес-практик, зокрема практик інформаційних технологій (ІТ), спрямоване на встановлення взаємовигідного результату як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів компаній.

Отже, стало невідкладною задачею для підприємств і організацій інтегрувати принципи сталості (економічні, екологічні, соціальні) в їхні стратегії розвитку. Крім того, глобальні конкурентні парадигми пройшли переосмислення через всепроникаючий вплив екологічного менеджменту на всі аспекти стратегічного каркасу компаній чи підприємств.

Практики зелених ІТ охоплюють ряд заходів, спрямованих на вирішення проблем, пов'язаних із споживанням матеріальних і енергетичних ресурсів, екологічним забрудненням, управлінням відходами, переробкою та пов'язаними з нею процесами. Окрім того, компанії використовують інформаційні технології безпо-

середньо чи опосередковано для реалізації економічних, екологічних та соціальних переваг від застосування більш екологічно чистих практик [1].

Використання ІКТ в екологічному менеджменті базується шляхом проникнення у сферу його застосування Інтернет речей (IoT-Internet-of-Things) як сучасного технічного методу, спрямованого на поєднання речей, представлених пристроями та датчиками, і підключення їх до Інтернету для передачі та отримання даних одне від одного без будь-якої форми втручання або нагляду людини. Це віртуальна мережа, яка об'єднує різні речі, класифіковані в електроніці, програмному забезпеченні, сенсорах та виконавчих пристроях.

Як один із найважливіших напрямків технології Інтернету речей сучасності розглядається застосування зелених технологій. Так, розмір світового промислового ринку Інтернету речей оцінювався в 320,9 млрд доларів США в 2022 році і, як очікується, досягне близько 1 562,35 млрд доларів США до 2032 року із зареєстрованим середньорічним темпом зростання (CAGR) в 17,2 % протягом прогнозованого періоду з 2023 по 2032 рік [2]. З використанням екологічних ініціатив на основі цієї технології можна значно покращити людське життя: десалінація солоної морської води, прогноз погоди, очищення стічних вод, отримання найвищого рівня сільськогосподарських урожаїв та багато інших корисних використань технології. У 2021 році по всьому світу було більше десяти мільярдів активних пристроїв Інтернету речей. Припускається, що кількість активних пристроїв Інтернету речей перевищить двадцять п'ять мільярдів у 2030 році.

Очікується, що рішення та інвестиції у сфері Інтернету речей мають потенціал створити майже 7 трильйонів доларів економічної вартості до 2025 року. При цьому, згідно з останнім звітом від McKinsey Global Institute, технологія Інтернету речей (IoT) може мати щорічний економічний вплив від 3,9 трильйонів до 11,1 трильйонів доларів до 2025 року [3].

Підкреслимо, що зароджується концепція техніко-бізнес-аналітики як перетину IoT і аналітики даних та підходи до її засто-

сування в екологічному менеджменті. У IoT є багато потенційних застосувань в управлінні навколишнім середовищем та екологією в процесі відстеження, моніторингу і автоматичного екологічного управління.

Для екологічного менеджменту використання IoT має такі переваги:

- заощадження витрат: практики зелених інформаційних технологій часто призводять до зменшення споживання енергії, що призводить до економії витрат для організацій. До того ж 83 % організацій, компаній та високотехнологічних фірм покращили свою ефективність завдяки застосуванню технології Інтернету речей. Прогнозуючий обслуговувальний підхід (PdM) може скоротити час, необхідний для планування обслуговування на 20–50 %, підвищити час безвідмовної роботи та доступність обладнання на 10–20 %, і зменшити загальні витрати на обслуговування на 5–10 %, як показало дослідження Deloitte [4];

- кращий моніторинг та аналітика: застосування технології Інтернету речей в галузі моніторингу навколишнього середовища повинно враховувати переваги цієї технології, за для забезпечення більш надійного гарантування охорони навколишнього середовища. Застосування технології Інтернету речей в моніторингу навколишнього середовища може моніторити та управляти інформацією про навколишнє середовище в реальному часі, допомагати покращити якість та ефективність збору інформації про навколишнє середовище;

- відповідність регуляторним вимогам: спільні практики забезпечують відповідність екологічним нормам, що змінюються під впливом підвищених вимог.

Отже, технологія Інтернет речей (IoT) стрімко розвивається та сприяє добробуту і розвитку людства, поліпшуючи виробництво товарів і надання послуг. Очевидно, що IoT еволюціонує, включаючи нові можливості її застосування, що раніше не використовувалися, що спонукає підприємства, інвесторів і капітал до нових і додаткових інвестицій у цю галузь.

Список використаних джерел

1. Екологічний менеджмент підприємства / Ю. В. Білявська. Економіка України, 2016. С. 100–114.
2. Дані з аналітичного дослідження про Інтернет Речей від Precedenceresearch. URL: <https://www.precedenceresearch.com/industrial-iot-market>.
3. Дані із дослідження Інтернету речей від аналітичної компанії Mckinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/by-2025-internet-of-things-applications-could-have-11-trillion-impact>.
4. Дані із дослідження Інтернету речей від аналітичної компанії Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/using-predictive-technologies-for-asset-maintenance.html>.

ІНФОРМАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПІДРОЗДІЛИ СИЛ СПЕЦОПЕРАЦІЙ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Д. В. Ведєнєєв, д-р іст. наук, професор

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв;

С. П. Сегеда, д-р іст. наук, професор;

С. М. Левченко, канд. в. наук, провідний науковий співробітник

Національний університет оборони України

В умовах інтенсифікації бойових дій гібридного характеру на Сході України, Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 серпня 2014 р. «Про невідкладні заходи щодо захисту України та зміцнення її обороноздатності» від 24 вересня 2014 р. № 744 було висунуто вимогу щодо прискорення формування Сил спеціальних операцій (ССО). Одним із наслідків реформування Сил оборони України стало творення ССО як їх нового окремого компоненту Збройних Сил України (ЗСУ). Виходячи із досвіду військового будівництва США і провідних країн НАТО, в організаційно-управлінському відношенні Командуванню ССО підпорядкували підрозділи (центри) інформаційно-психологічних операцій (ІПСО).

Осмилення нових викликів безпеці та обороні України, реалій конфлікту на Сході держави та концептуальне реагування на них на макрорівні державного управління, призвели до ухвалення Президентом України 6 травня 2015 р. рішення Ради національної безпеки і оборони України про введення у дію нової редакції «Стратегії національної безпеки України». Серед провідних завдань називався «розвиток Сил спеціальних операцій Збройних Сил України відповідно до доктрин і стандартів НАТО».

Визначення новітніх доктринальних засад забезпечення національної безпеки дозволило розробити нову Воєнну доктрину держави, ухвалену Указом Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України». Серед основних модерних чинників загроз безпеці у світі називалося «перенесення ваги у воєнних конфліктах на асиметричне застосування воєнної сили не передбаченими законом збройними формуваннями, зміщення акцентів у веденні воєнних конфліктів на комплексне використання воєнних і невоєнних інструментів (економічних, політичних, інформаційно-психологічних тощо), що принципово змінює характер збройної боротьби».

Це дозволило МО та Генштабу (ГШ) ЗСУ у грудні 2015 р. затвердити Концепцію формування та розвитку ССО ЗС України. Серед основних і першочергових (до кінця 2017 р.) завдань розвитку сектору безпеки і оборони України, визначених у «Концепції розвитку сектору безпеки і оборони України» (затвердженої Указом Президента України від 14 березня 2016 р. № 92) передбачалося створення Сил спеціальних операцій як окремого роду військ за напрямками, визначеними «Концепцією формування та розвитку Сил спеціальних операцій». З поміж пріоритетних завдань сектору безпеки і оборони визначалося забезпечення інформаційної безпеки. Прийнятий 16 червня 2016 р. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з питань оборони» закріпив статус ССО як «окремого роду сил» ЗС України.

Цілісну правову основу під розбудову «елітних військ» української армії підвів прийнятий 7 липня 2016 р. Верховною Радою України Закон України № 4795 «Про внесення змін до деяких законів України щодо Сил спеціальних операцій Збройних Сил України». У пояснювальній записці творення ССО аргументувалася і «залученням широкого спектру інформаційно-пропагандистських засобів впливу та різноманітності інформаційно-психологічних операцій з боку противника». Закріплювалася функція частин ССО щодо *«проведення військових інформаційно-психологічних операцій»*.

Закон України «Про оборону України» (з доповненнями 2016–2017 рр.) заклав організаційно-управлінську передумову до взаємодії частин ІІсО із спорідненими за функціями підрозділами СБ та МВС України. ЗСУ разом з іншими військовими формуваннями уповноважувалися до ведення воєнних дій, до різновидів яких Законі відніс «спеціальні операції (розвідувальні, інформаційно-психологічні тощо) у кіберпросторі». Законом України «Про оборону України» (з доповненнями 2016–2017 рр.) ЗСУ разом з іншими військовими формуваннями уповноважувалися до ведення воєнних дій, до різновидів яких Законі відніс «спеціальні операції (розвідувальні, інформаційно-психологічні тощо) у кіберпросторі».

29 грудня 2016 р. РНБО України ухвалила рішення «Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року», затверджену Указом Президента України (документ мав закритий характер). У травні 2017 р. вийшов наказ ГШ ЗС України щодо затвердження Програми розвитку ССО на період до 2020 р. 3 березня 2018 р. був підписаний Указ Президента України № 52 «Про Положення про Сили спеціальних операцій Збройних Сил України» (Положення носило закритий характер).

Важливим для формування управлінсько-функціонального поля діяльності структур ІІсО ССО стало положення новітньої Стратегії воєнної безпеки України «Воєнна безпека – всеохоплююча оборона» (25 березня 2021 р.) щодо «перспективної моделі організації оборони України, Збройних Сил України та

інших складових сил оборони в частині визначених завдань з оборони України» та проведення «усіх видів спеціальних операцій, зокрема на території противника, для недопущення його просування вглиб території України та стримування подальшої ескалації воєнного конфлікту». Йшлося про важливість спроможностей Сил оборони відносно «ведення асиметричних, мережецентричних... і непрямих дій, які нівелюватимуть чисельну та технологічну перевагу противника в ...інформаційному просторі».

Після наведених трансформацій частини інформаційно-психологічного протипорівняння перетворилися на функціонально значущий компонент ССО. У квітні 2019 р. вийшов настановний документ ГШ щодо порядку організації ПсО у ЗС України. Станом на лютий 2022 р. основу інформаційно-психологічного компоненту ССО ЗС України становили центри ПсО: 16-й центр (в/ч А1182, сел. Гуйва, Житомирська обл.); 72-й (в/ч А4398, Бровари, Київська обл.); 74-й (в/ч А1277, Львов) та 83-й центр (в/ч А2455, Одеса). Утвердилася профільна організаційно-функціональна структура центрів. Зокрема, у 72-у (Головному центрі, ГЦ) ПсО до неї входили відділи: аналітичний; інформаційного забезпечення; соціальної інженерії; спостереження і спеціальних заходів; розробки і захисту власних інформаційних ресурсів; роботи в соціальних мережах; розробки друкованої продукції; розробки телерадіопродукції.

В АТО та ООС на Сході України брали участь частини ПсО ЗС України: Головний центр, 74 та 83-й центри, 16-й загін ПсО. З управлінського погляду було створено відділення ПсО у розвідувальному відділі Штабу АТО. Зі складу військових частин ПсО в підпорядкування керівника АТО направлялися зведені загони з їх розподілом по напрямкам дій в інтересах оперативно-тактичних угруповань. Як ілюстрацію, можна навести дії зведеного загону від Головного центру та 83-го центру ПсО в інтересах захисту особового складу військ від негативного інформаційно-психологічного впливу противника. Центром здійснювалося збір та узагальнення інформації щодо ставлення місцевого населення до українських силових структур, органів місцевої влади та до дій НЗФ в АТО; виявлення каналів деструктивного інформаційно-психологічного впливу у регіоні; налаго-

дження співпраці з громадськими організаціями, органами місцевої влади та ЗМІ з метою сприяння стабілізації суспільно-політичної обстановки в районі виконання завдань тощо.

Відповідно до визначених завдань та технічних особливостей сучасного інформаційного протиборства ускладнювалася організаційно-управлінська будова центрів ІІсО ССО. Так, структура 83-го центра ІІсО (Одеса, станом на кінець 2018 р.) складалася з підрозділів:

Інформаційно-аналітичний загін (10 штатних одиниць): інформаційно-аналітичне відділення; група збору та обробки інформації.

Загін підготовки та проведення інформаційних заходів (9): група розробки друкованої продукції; відділення розробки телерадіопродукції; група інформаційного забезпечення.

Загін підготовки та проведення інформаційних заходів (16): три відділення спостереження та спеціальних дій (у воєнний час – чотири); група роботи в соціальних мережах; у воєнний час до штату додавалася група розробки та захисту власних інформаційних ресурсів.

Підрозділи забезпечення: радіостанція (3) та відділення матеріально-технічного забезпечення (6), у воєнний час додавалася апаратна на автомобілі.

У сучасних умовах розробляються перспективні управлінської схеми застосування у спеціальних діях в інтересах психологічних операцій зведених тактичних груп спеціального призначення. На думку спеціалістів, під час організації подібних дій, перспективною видається інтеграція підрозділів ІІсО до складу зведених підрозділів ССО на базі бойових частин спецпризначення. При цьому підрозділ ІІсО може бути компонентом штабної ланки зведеної структури ССО (займатися плануванням й прогнозуванням обстановки, аналітичною роботою) або виступати елементом бойової підтримки. Типовими завданнями підрозділів ІІсО в алгоритмі таких комплексних дій могли б бути поглиблений аналіз проведення спеціальної операції з урахування факторів цивільного середовища; сприяння у пошуку та використанні лідерів суспільної думки в районі проведення спецоперації; розвідка з відкритих джерел інформаційного простору; цілеспрямоване дезінформування против-

ника; соціально-інформаційна робота з населенням в районі проведення операцій тощо.

Отже, у ході реформування й модернізації ЗСУ відбулося законодавче й відомче нормативно-розпорядче оформлення та безпосереднє організаційне творення ССО як окремого виду ЗС. При цьому було обрано поширену в арміях низки провідних країн світу модель ССО із включенням до їх структури структур (частин) інформаційно-психологічного протиборства, вжито заходів до формування компоненту кіберборотьби оборонного відомства України. Оформилася система підготовки офіцерських кадрів та науково-аналітичного супроводження сил ШСО.

З урахуванням світового досвіду та зарубіжною допомогою здійснено розбудову організаційно-функціональної вертикалі сил ШСО, налагоджено їх взаємодію із іншими компонентами ССО, військової розвідки, органами морально-психологічного забезпечення ЗС України тощо. Основною формою застосування стали центри ШСО, функціональну структуру яких привели у відповідність до актуальних завдань.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо Сил спеціальних операцій Сил України» від 7 липня 2016 року № 1437-VIII. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59372_
2. Закон України від 16 червня 2016 р. № 1420 «Про внесення змін до деяких законів України з питань оборони». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1420-19#Text>.
3. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року № 287 «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
4. Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Военної доктрини України». URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/555/2015_.
5. Указ Президента України від 22 березня 2017 р. № 73 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Збройних Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року». URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/442.html?PRINT>.

6. Указ Президента України від 22 березня 2017 р. № 73 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Державну програму розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року». URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/442.html?PRINT>.
7. Алещенко В. І. Особливості сучасних психологічних операцій Російської Федерації в умовах гібридної війни. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. Київ. 2019. № 3. С. 160–164.
8. Перспективи, проблеми розвитку та застосування Сил спеціальних операцій Збройних Сил України. Тези науково-практичного семінару (25 листопада 2021 року). Київ : НУО України імені Івана Черняхівського, 2021. 96 с.
9. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо Сил спеціальних операцій Збройних Сил України». URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59372.
10. Тарасов С. В., Замичковський В. П., Тімофєєв А. В. Роль і місце інформаційних операцій в системі застосуванням Збройних Сил України. Проблемні питання і шляхи вирішення. Зб. тез доп. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми підготовки і застосування Збройних Сил України (м. Київ, 27–28 вересня 2016 р.)». Київ : ЦНДІ ЗС України, 2016. С. 88–90.
11. 83-й центр інформаційно-психологічних операцій сил спеціальних операцій України. URL: <https://ukrsof.wordpress.com/83psyops>.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК – ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Є. Є. Головенко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;

М. О. Новік, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*А. І. Мілька, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі»*

Вплив суб'єкта на об'єкт управління, тобто сам процес управління, може ефективно здійснюватися лише за умови циркуляції певної інформації між керуючою та керованою підсистемами. Незалежно від свого конкретного змісту процес управ-

ління завжди передбачає отримання, передачу, обробку та використання відповідного інформаційного забезпечення [1].

Проблеми формування облікової інформації в системі управління підприємством досліджували вчені: Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Малюга, А. І. Мілька, Л. В. Нападовська, В. М. Пархоменко, Л. В. Чижевська тощо. Проте ряд питань, які пов'язані з формуванням і опрацюванням інформаційного забезпечення управління підприємством з позиції реалізації завдань бухгалтерського обліку, вимагають подальшого дослідження.

З метою проведення більш глибокого дослідження доцільно спочатку розглянути систему показників інформаційного забезпечення в управлінні бізнесом.

Система показників яка формується з внутрішніх джерел, у свою чергу, можна поділити на групи:

1. Показники, що характеризують фінансове становище і результати фінансової діяльності підприємства в цілому. Ця група представлена даними бухгалтерського обліку та формами фінансової звітності загального користування, тобто балансом, звітами про фінансові результати, про рух грошових коштів та про власний капітал. Вона широко використовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами.

2. Фінансова звітність дає найбільш узагальнене уявлення про результати фінансової діяльності підприємства. Використовується у процесі фінансового аналізу, планування і розробки фінансової стратегії підприємства.

3. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів. Вони використовуються для поточного та оперативного управління.

4. Нормативно-планові показники, які використовуються для поточного та оперативного контролю в ході здійснення фінансової діяльності.

Систему показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, що формується із зовнішніх джерел, можна поділити на чотири групи:

1. Загальноекономічні показники розвитку країни, необхідні для проведення аналізу та прогнозування умов зовнішнього

фінансового середовища функціонування підприємства. До складу загальноекономічних включають макроекономічні та галузеві показники.

2. Показники, що характеризують кон'юнктуру фінансового ринку. Вони необхідні для прийняття управлінських рішень в області формування структури джерел фінансування діяльності підприємства, портфеля довгострокових фінансових інвестицій, здійснення короткострокових фінансових інвестицій.

3. Показники, що характеризують діяльність контрагентів та конкурентів (банківських установ, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, постачальників та покупців продукції, конкурентів).

4. Нормативно-регулюючі показники. Всі показники, які містять інформаційну базу для фінансової підсистеми та управління нею відображаються на паперових та електронних носіях – первинних та зведених документах, які створюються за даними бухгалтерського обліку. Тому, особливу роль в управлінні фінансовою підсистемою відіграє система бухгалтерського обліку підприємства. Варто зауважити, що серед українських вчених існують різні точки зору щодо сутності даної системи та напрямів її реформування.

Факт прийняття конкретного управлінського рішення не можна вважати завершенням процесу управління. Оскільки цей процес обов'язково передбачає отримання очікуваного результату. Тому після практичної реалізації рішення необхідно виконати комплекс нових завдань, пов'язаних з порівнянням запланованого результату з фактично одержаним, фіксацією відхилень, аналізом їх причин [1].

Зібрана і опрацьована у такий спосіб інформація через блок так званого «зворотнього зв'язку» передається для прийняття вже нового управлінського рішення щодо вдосконалення імітаційної моделі (розробки нового варіанта проєкту рішення).

Для реалізації функціональних властивостей фінансової підсистеми необхідна інформаційна взаємодія між елементами систем у загальній системі управління, тобто наявність не тільки

зв'язку – форми обліку даних у будь-якій системі, а й їх матеріальної наповненості – змістовності.

Сформовані об'єкти інформаційного забезпечення управління підприємством у частині реалізації завдань бухгалтерського обліку, створюють інформаційну основу, ідентифікуються з системою господарського механізму підприємства.

Список використаних джерел

1. Любимов М. О. Напрями розвитку організації бухгалтерського обліку в Україні в сучасних умовах / М. О. Любимов, А. І. Мілька // Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. / [відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. – Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2022. – С. 138–139.

ДИСТРИБУТИВНО-ЛАГОВА МОДЕЛЬ ЗАЛЕЖНОСТІ ОБСЯГУ ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ ВІД СЕРЕДНЬОМІСЯЧНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УКРАЇНІ

Д. М. Голуб, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

*Л. М. Зомчак, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Дослідження взаємозв'язку валового внутрішнього продукту та середньомісячної заробітної плати є важливим для розуміння економічного становища країни та її соціального розвитку. Це дає можливість виявити тенденції зміни заробітної плати на різних етапах економічного розвитку, проблеми розвитку ринку праці та перспективи економічного розвитку країни.

Аналіз літератури продемонстрував, що економетричні методи застосовують для моделювання монетарної політики [1], банківської системи [2], сталого розвитку [3], інфляції [4], зовнішньої торгівлі [5] тощо.

Обсяг валового внутрішнього продукту є економічним показником, який відображає загальний стан економіки країни. Зростання ВВП сприяє розвитку виробництва товарів і послуг, що

сприяє зростанню зайнятості та підвищенню рівня доходів населення.

Висока заробітна плата може вказувати на ефективну економіку та сприятливі умови для розвитку бізнесу, тоді як низький рівень зарплати може вказувати на проблеми в економіці та ринку праці.

Для дослідження взаємозв'язків між обсягом валового внутрішнього продукту та обсягом середньомісячної заробітної плати побудовано дистрибутивно-лагову модель, і за допомогою методу Альмон, оцінено параметри моделі.

Дистрибутивно-лагова модель – це модель, що використовує кореляційно-регресійний підхід та враховує не лише поточні значення незалежних змінних, але й їх попередні (лагові, затримані) значення.

Для побудови дистрибутивно-лагової моделі використовувалися шокквартильні дані Державної служби статистики України за 2017–2021 роки [6]. Факторною змінною в моделі є середньомісячна заробітна плата, а результиуючою – ВВП.

Оцінку параметрів дистрибутивно-лагової моделі було проведено двома методами:

- за допомогою методу послідовного оцінювання;
- за допомогою моделі Альмон.

Спочатку використаємо метод послідовного оцінювання для виявлення довжини лагу у нашій моделі. Було визначено, що тривалість лага $k = 1$, тобто на величину обсягу ВВП впливають обсяг середньомісячної заробітної плати за поточний та 1 минулий період.

Дистрибутивно-лагова модель матиме вигляд:

$$\tilde{Y}_t = -7,525 + 0,270X_t - 0,181X_{t-1}.$$

Також було розраховано довгостроковий та короткостроковий мультиплікатор, який становить 0,089 та 0,270 відповідно. Довгостроковий мультиплікатор показує загальний вплив зміни середньомісячної заробітної плати. Тобто якщо середньомісячна плата зростає на 1 тис. грн, то обсяг ВВП зростає на 0,270 млрд грн.

Далі була проведена оцінка параметрів дистрибутивно-лагової моделі за допомогою методу Альмон. В основі цього

методу лежить припущення, що всі коефіцієнти β_i в моделі можна виразити через функції, які залежать від тривалості лага, через поліном m -го степеня.

На основі попередніх результатів було виявлено, що модель краще описується з одним лагом, оцінки параметрів даної моделі є статистично значущими. Поліномом для оцінки параметрів моделі є поліном 1 степеня.

В результаті була отримана така модель:

$$\tilde{Y}_t = -7,525 + 0,270z_{0t} - 0,452z_{1t}.$$

Отже, можна зробити висновок, що оцінки параметрів моделі залежності обсягу валового внутрішнього продукту від обсягу середньомісячної заробітної плати, які отримуються методом послідовного оцінювання параметрів дистрибутивно-лагової моделі та методом Альмон, є схожими.

Список використаних джерел

1. Zomchak L., Lapinkova A. Key Interest Rate as a Central Banks Tool of the Monetary Policy Influence on Inflation: The Case of Ukraine. *Advances in Intelligent Systems. Computer Science and Digital Economics IV*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2023. P. 369–379.
2. Zomchak L., Melnychuk V. Creditworthiness of Individual Borrowers Forecasting with Machine Learning Methods. In *International Conference of Artificial Intelligence, Medical Engineering, Education*. Cham: Springer Nature Switzerland 2022. P. 553–561.
3. Zomchak L. M. Sustainable development of Ukraine as a combination of social, economic and environmental components: structural econometric model of three-pillar approach. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing. 2023. Vol. 1254. № 1. P. 112–125.
4. Зомчак Л. М., Старчевська І. М. Симульативне моделювання залежності економічного зростання та рівня інфляції України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (105). С. 78–85.
5. Vdovyn M., Zomchak L. Statistical estimation and analysis of foreign trade in EU and Ukraine. *Socio-economic potential of crossborder cooperation*. Ivan Franko National University of Lviv, University of Rzeszow. 2017. P. 137–143.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2024).

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВПРОВАДЖЕННІ КОНЦЕПЦІЇ «ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Т. М. Грекова, асистент;

А. А. Даниленко, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Одеський державний аграрний університет

Сучасне підприємництво стає все більше орієнтованим на сталість та соціальну відповідальність. У цьому контексті концепція «Зеленого менеджменту» набуває все більшого значення як стратегічний підхід до управління, спрямований на зниження впливу підприємств на довкілля та оптимізацію використання ресурсів.

Основні положення концепції екологічного або зеленого менеджменту та соціальної відповідальності висвітлили в своїх працях багато зарубіжних та вітчизняних науковців: Маршал А. С. та Браун Д. [4] розглядали екологічну відповідальність як комплекс не лиш Мілль Д. [2], Охріменко О. О. [3], Sharoval V., Ashcheulova A. [5]. Узагальнюючи вищенаведених науковців і їх дифініції даної концепції, можна сказати, що «зелений менеджмент – це система управління, спрямованого на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та використання екологічно чистих джерел енергії. Вона спрямована на зменшення використання природних ресурсів та зменшення кількості відходів».

Тобто «Зелений менеджмент» спрямований на зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення екологічної безпеки. Існує кілька видів зеленого менеджменту, які можна використовувати на виробництві, зокрема енергоефективність, водозбереження, відновлювані джерела енергії, використання вторинної сировини, скорочення викидів в атмосферу та впровадження зелених матеріалів [1].

Однак ключовим фактором в успішному впровадженні цієї концепції є використання інформаційно-комунікаційних технологій (надалі скор. ІКТ).

ІКТ відіграють важливу роль у впровадженні концепції «зеленого менеджменту». ІКТ можуть використовуватися рис. 1.

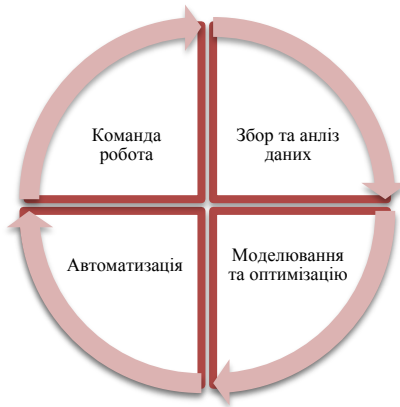


Рисунок 1 – Інструменти ІКТ в «Зеленому менеджменті»

Джерело: побудовано автором.

Збір та аналіз даних про споживання енергії, води та інших ресурсів підприємством. Ці дані допомагають виявити можливості для підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Моделювання та оптимізації виробничих процесів з урахуванням принципів екологічної безпеки. Це може допомогти підприємствам зменшити споживання енергії та ресурсів, а також зменшити кількість відходів.

Автоматизація виробничих процесів, що може призвести до зниження споживання енергії та ресурсів.

Командні роботи в ІКТ можуть використовуватися для покращення взаємодії та комунікації між різними підрозділами підприємства. Це може допомогти підприємствам розробляти та впроваджувати ефективні програми «зеленого менеджменту».

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють вирішальну роль у впровадженні концепції «Зеленого менеджменту». Вони не лише надають можливість компаніям докладно моніторити та зменшувати свій вплив на довкілля, але й створюють

умови для сталого та відповідального управління ресурсами. Даний дослідження вказує на те, що використання ІКТ є ключовим чинником у формуванні зеленого підприємства майбутнього.

Список використаних джерел

1. Максимичева І. М., Продіус О. І. Використання зелених технологій як нові реалії виробничого менеджменту. XII Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». *Національний університет «Одеська політехніка»* Одеса, 26 травня 2023. С. 103–105 URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2023/s4.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).
2. Мілль Д. Ст. Основи політичної економії и деякі аспекти її застосування в соціальній філософії. URL: <https://economics.studio/ekonomicheskikh-ucheniy-istoriya/mill-djsosnovyi-politicheskoyekonomii-88631.html> (дата звернення: 24.01.2024).
3. Охріменко О. О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. для вищ. навч. закл. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. С. 102–111.
4. Marshall A. S., Brown D. The strategy of sustainability. A system perspective on environmental initiative. *California Management Review*. 2003. Vol. 46. № 1. P. 101–126.
5. Shapoval V., Ashcheulova A. Ecologic Component of Social Responsibility of Business. Об'єднана Європа: перспективи розвитку : мон. Дніпропетровськ : *Національний гірничий університет* ; Вроцлав, 2010. 254 с.

КЛЮЧОВЕ ПОВІДОМЛЕННЯ В СТРАТЕГІЧНІЙ КОМУНІКАЦІЇ: ОСНОВНІ ВИМОГИ ТА ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

Т. О. Гусаковська, канд. екон. наук, доцент;

Б. Р. Войт, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Процес стратегічної комунікації, як і будь-якої організаційної комунікації, передбачає наявність таких ключових елементів, як відправник та отримувач, повідомлення та канал, по якому воно передається від відправника до отримувача. Але при цьому цей

процес є направленим на реалізацію організаційної місії та досягнення стратегічних цілей [1].

Повідомлення є ключовим елементом будь-якої комунікації організації, а розглядаючи стратегічну комунікацію, необхідно враховувати його відповідність стратегічним цілям та місії організації, а також можливості не просто донесення інформації до отримувача, а саме здійснення на нього комунікаційного впливу, тобто сформувати ставлення до організації чи проєкту, викликати певну поведінку тощо.

Розробка ключових повідомлень є другим за значенням блоком плану стратегічних комунікацій, крім визначення цільових аудиторій. Ключові повідомлення визначають, що необхідно говорити кожній з аудиторій [7].

Ключове повідомлення – послання, на яке цільова аудиторія повинна відреагувати певним чином. Воно допомагає в лаконічній формі показати покупцям зв'язок між їх потребами і тим, що компанія може їм запропонувати. Причому ключове повідомлення – це причина, за якою споживач повинен звернути увагу на компанію або її продукт і зробити його хоча б на час частиною свого життя [7].

Ключові повідомленнями мають бути [8]:

Лаконічними: оптимально три ключові повідомлення на одній сторінці; кожне твердження довжиною лише від одного до трьох речень або менше 30 секунд у вимовленому стані.

Стратегічними: необхідно визначити, диференціювати та розглянути переваги/ціннісні пропозиції.

Релевантними: слід збалансувати те, що потрібно для спілкування, з тим, що має знати цільова аудиторія.

Переконливими: значуща інформація, призначена для стимулювання дії.

Простими: легка для розуміння мова; недопущення жаргону та скорочень.

Такими, що запам'ятовуються: легко запам'ятати та повторити; уникнення повторюваних речень.

Реальними: активний, а не пасивний стан; відсутність рекламних слоганів.

Індивідуальними: ефективна комунікація з різними цільовими аудиторіями, адаптація мови та глибини інформації.

Формуючи алгоритм розробки ключового повідомлення на основі рекомендацій провідних науковців та практиків, на наш погляд, слід виділити такі основні етапи:

1. Перегляд організаційної місії, стратегії, цілей і завдань, щоб розробити ключові повідомлення, які відповідають їх загальному напрямку.

2. Визначення цільової аудиторії.

3. Формулювання мети повідомлення.

4. Визначення своїх потреб в обміні повідомленнями, як поточних, так і разових.

5. Проведення аналізу повідомлень конкурентів, щоб уникнути створення ключових повідомлень, надто близьких до пропозицій конкурентів.

6. Визначення переваг, які відрізняють пропозиції компанії від інших, підкреслюючи цінність та інноваційні функції, які безпосередньо задовольняють цільову аудиторію.

7. Обґрунтування тверджень допоміжними деталями, які відрізняють компанію чи проєкт та додають довіри. Доцільним у цьому аспекті є цитування фактів і статистики, підтвердження від експертів, історії та візуальні матеріали.

Отже, одним із найважливіших етапів формування плану стратегічних комунікацій організації є розробка ключових повідомлень, що дозволять забезпечити здійснення комунікаційного впливу на цільові аудиторії, формуючи чи змінюючи ставлення до організації або проєкту, спонукаючи стейкхолдерів до певної поведінки. Тому правильно сформовані ключові повідомлення є необхідною умовою ефективної комунікаційної стратегії компанії. Ключові повідомлення мають бути лаконічними, релевантними, переконливими, доступними для розуміння цільовою аудиторією, відповідати місії, цінностям та стратегії компанії.

Список використаних джерел

1. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського універси-*

- тету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2022. № 2 (106). С. 26–30.*
2. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практ. посіб. / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин ; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
 3. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 128–136.
 4. Мельник Ю. М., Сагер Л. Ю., Черкас І. Ю. Трансформація маркетингових комунікацій: нетрадиційні види. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 164–168.
 5. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / ЗВО Державний університет телекомунікацій. Житомир, 2021. 253 с.
 6. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688/1623> (дата звернення: 20.12.2023).
 7. Харченко О. План стратегічних комунікацій. URL: <https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskikh-ommunikatsii/> (дата звернення: 21.12.2023).
 8. Potter N. Creating Compelling Key Messages. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/creating-compelling-key-messages-natalie-potter/> (дата звернення: 19.12.2023).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ – МЕЙНСТРИМ УСПІШНОЇ ЕКОНОМІКИ МАЙБУТЬОГО

***М. В. Коваленко, канд. екон. наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет***

Життя сучасної України відбувається «в цифрі». Пересічний українець має доступ до всіх державних послуг у власному смартфоні. Підприємницькому сектору необхідні цифрові навички та знання, щоб існувати та конкурувати у сучасному діловому світі.

Міністерство цифрової трансформації України як хедлайнер цифрових реформ ставить собі за мету тотальну доступність публічних послуг громадянам та бізнесу в онлайн-форматі. У

планах Міністерства залучення до програми розвитку цифрових навичок 6 млн українців, розширення переліку електронних публічних послуг, підвищення рівня знань різних цільових груп населення щодо можливостей використання відкритих даних, забезпечення питання доступності інформаційно-комунікаційних систем і документів в електронній формі, підтримка реалізації освітніх ініціатив у IT-сфері та інше [2].

На саміті в Давосі 2022 року Україну охрестили «цифровим тигром» Європи. Лише за чотири роки Україна піднялася з 82-ї на 46-ту позицію у світовому рейтингу «Індекс економічного розвитку уряду», що є свідченням її непохитної відданості ідеї тотальної цифровізації. З 2019 р. Україна неухильно наближається до того, щоб стати провідною «цифровою нацією» світу, випереджаючи багатьох своїх регіональних сусідів [3].

Як приклад, Україна першою в світі привірнула цифровий паспорт до паперового чи ID і визнала його юридичним документом, впровадила застосунок Дія з її афілійованими сервісами та проєкт «Держава у смартфоні».

У 2022 р. Україна доєдналася до програми Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027 рр.), що спрямована на розвиток цифрових навичок, впровадження цифрових технологій на підприємствах, розбудову цифрової інфраструктури та на повну доступність цифрових послуг для громадян і державних інституцій країн Європейського Союзу. Програма націлена на підтримку впровадження цифрових технологій та інновацій, забезпечення доступу до цифрової інфраструктури та послуг, сприяння розвитку цифрового бізнесу та цифрових стратегій [1].

Цифровізація – мейнстрім-напрямок зростання світової економіки в найближчі кілька десяти років. Крім прямого підвищення КРІ, яке отримують компанії від цифрових технологій, є низка непрямих переваг упровадження цифровізації: значна економія часу та витрат, створення нових видів товарів та послуг та активізація попиту на них, що збільшує ВВП країни.

Сьогодні держава в усіх сферах діяльності взяла курс на «paperless» – зменшення чи зведення до мінімуму там, де це можливо, паперообігу та переведення документообігу в цифровий формат (рис. 1).

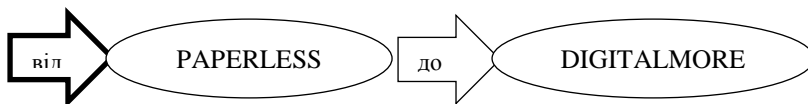


Рисунок 1 – Напрямок розвитку сучасної України в контексті цифровізації

Принцип «digitalmore» на разі охоплює усі сфери життя. Тепер ми маємо кишенькові: банк, навігатор, магазин, аптеку, телевизор, кінотеатр, таксі, поштове відділення, музей, квиткову касу, фотоальбом, метеозведення, словники та навіть сімейного лікаря. Ця доступність широкого спектру послуг «в один клік» дозволить у найближчому майбутньому змінити життя українців у соціальному, політичному та навіть культурному планах.

Отже, цифровізація всіх сфер діяльності покликана в найближчому майбутньому звести до мінімуму чи навіть нівелювати неефективність економіки, тривалу трудову міграцію та «відтік мізків», низьку конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках.

Втілення принципу всепрозорості дасть змогу громадянськості та міжнародним партнерам довіряти державі, чітко розуміючи, куди і як витрачаються податкові надходження та кошти міжнародної фінансової допомоги.

Список використаних джерел

1. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021–2027). Дія : веб-сайт. URL: <https://business.diiia.gov.ua/digital-europe-programme>.
2. Цілі до 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>.
3. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. KyivPost : веб-сайт. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145>.

ОСОБЛИВОСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СФЕРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

О. І. Колотюк, здобувач третього рівня вищої освіти;

П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

Відомий прихильник інформаційних технологій та розвитку електронного бізнесу Білл Гейтс в свій час стверджував: «Якщо

ваш бізнес не в Інтернеті, ви не займаєтеся бізнесом!». Цей вислів багато хто сприйняв як перебільшення. Реальність показала, наскільки він мав рацію. Сьогодні 9 з 10 промислових компаній вже запустили діджиталізацію або знаходяться на шляху до неї [1, 3]. Трансформація бізнесу «в цифру» не тільки прискорює його розвиток, але і спрощує організацію, різко знижує накладні витрати і збільшує дохід [2, 7, 11].

Найактивніші в бізнес-діяльності люди вже сьогодні в інтернеті і не уявляють себе без нього. Серед користувачів мережі є ті, хто вже купує щось у ваших конкурентів, поки ви ведете бізнес по-старому.

Згідно з дослідженням Гарвардської школи бізнесу, валова маржа діджиталізованих компаній в середньому на 18 % вища, ніж у організацій, що відстають [4]. Ця різниця часто відокремлює зростаючий бізнес від стагнуючого. У контексті бізнесу діджиталізація – це трансформація організації за допомогою сучасних технологій для досягнення бізнес-цілей.

Технології третьої і четвертої промислових революцій прийнято вважати сучасними. Індустрія 3.0 – це комп'ютери, мобільні телефони та інтернет. До когорти технологій Індустрії 4.0 входять: штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси, периферійні обчислення, Big Data, віртуальна та доповнена реальність, автономні роботи, 3D-друк та Інтернет речей [5, 9, 10]. Планомірне впровадження цих технологій підвищує прибутковість підприємств і спрощує життя керівників, співробітників і клієнтів.

Діджиталізація – це оцифрування фізичних об'єктів та операцій. Замість картотеки на підприємстві тепер хмара з електронними файлами, а замість аналогового телефону IP-телефонія. Інформаційні технології є необхідною, але не достатньою умовою діджиталізації.

На наш погляд, діджиталізація, дігітація та цифрова трансформація – це одне й те саме. Іноді під «цифровою трансформацією» мається на увазі результат діджиталізації. Але ці слова зазвичай використовуються як синоніми.

Пропонуємо виділити три основні об'єкти цифрової трансформації промислового підприємства: клієнтський досвід, бізнес-процеси та фінансові моделі.

Для формування і постійного покращення рівня *клієнтського досвіду* рекомендуємо проводити наступні заходи:

- дослідження споживачів за допомогою інструментів аналітики та соціальних мереж. Сегментація цільової аудиторії, аналіз поведінки користувачів та очікувань;
- використання нових технологій для поліпшення продажів і технічної підтримки, а також концепцію предикативного маркетингу, технології оптимізації операцій;
- використання технологій геолокації, соціальних мереж, месенджерів та доповненої реальності для розширення сфери взаємодії з споживачами;
- не виключати можливість самообслуговування.

Бізнес-процеси, як складова діджиталізації, повинні також мати постійне інформаційне наповнення у вигляді наступних заходів:

- автоматизація операцій, так як програми виконують рутинні завдання, люди займаються творчістю і стратегією.
- використання віртуальних платформ для спільної роботи, поширення знань, можливість віддаленої роботи, покращена комунікація на всіх рівнях;
- облік продуктивності праці, прозорість в оцінці робіт;
- прийняття рішень на основі даних як для внутрішніх операцій, так і для обслуговування клієнтів.

Оновлення бізнес-моделей включає в себе:

- поєднання цифрових і традиційних пропозицій, використання цифрових продуктів, що розповсюджуються;
- нові цифрові бізнеси;
- глобалізація, координація команди виконавців з різних регіонів, інтеграція корпоративних відділів з різних країн, вихід на міжнародні ринки.

За результатами проведеного дослідження слід виділити і певні перешкоди та ризики на шляху до широкої цифрової трансформації промислових підприємств. Наприклад, кожна

друга компанія в Центральній та Східній Європі посилається на брак фінансування цифрової трансформації [6, 8]. Визначаються ще два критичні бар'єри: забезпечення безпеки та опір співробітникам змінам. Інші технологічні проблеми включають міграцію із застарілих платформ, розрізненість баз даних і відсутність відповідних навичок для штатних співробітників.

Список використаних джерел

1. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-grynt», 2019. 689 p.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
3. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobielieva, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
4. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
5. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
6. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
7. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О.П.Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
8. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva., Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
9. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.

10. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплекс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
11. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енерго-аудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.

ІНФЛЮЕНСЕРИ ТА ЛІДЕРИ ДУМОК ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ

Н. Л. Кужель, старший викладач;

О. В. Кужель, аспірант;

О. Л. Ладатко, магістрант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Пандемія Ковід 19 та війна в Україні прискорили зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій. А оскільки частиною комунікаційного процесу є інфлюенсери та лідери думок, стало популярним залучати їх для різних політичних або соціально-економічних цілей.

Інфлюенсер – людина, думка якої важлива та має вплив на певну аудиторію через досвід, авторитет. У більшості випадків взаємодія відбувається через соціальні мережі. Інфлюенсери присутні майже в будь-якій сфері.

Лідери думок (трендсеттер, блогер, опініонлідер) – це люди, які розуміються у певній сфері і публікують в Інтернеті свої погляди, думки, огляди товарів, місць тощо. [1]

Співпраця з експертами, знаменитостями, блогерами дає можливість швидко доносити до великої аудиторії потрібну інформацію, розширювати межі впливу, просувати бренди через PR-кампанію, залучити нових клієнтів, збільшувати продажі.

Типи співпраці з лідерами думок:

Спонсорований контент – лідер думок створює контент про продукт, який просуває бренд. Це можуть бути публікації в його блозі, пости, Reels або Stories у соціальних мережах, прямий ефір тощо.

Гостьовий блог – передбачає написання статей впливовцем для вашого вебсайту чи іншого блогу у вашої галузі.

Спільне створення контенту – це може бути створення спільних електронних книг, проведення вебінарів або запис подкастів.

Співпраця на різноманітних заходах – проведення інфлюенсером якоїсь вашої бізнес-події тощо [5]

Така співпраця може відбуватися за гроші, по бартеру або безплатно.

Головна ознака інфлюенсера – наявність надійних та довірливих стосунків із власною активною аудиторією.

Таблиця 1 – Основні різновиди інфлюенсерів в медіа просторі

Види	Особливості
<i>Залежно від функціональних аспектів</i>	
Networker (мережевий)	Має велику кількість контактів і зв'язків у соцмедіа
Opinion Leader (лідердумок)	Володіє авторитетом, розбирається в своїй ніші, має вплив на учасників групи, наприклад, виключно в beauty-тематиці
Discoverer (першопроходець)	Розбирається в новинках, постійно в тренді, охоче робить огляди на новинки шукають та відкривають нові ніші
Sharer (розповсюджувач)	Той, хто поширює інформацію через різні канали (соцмережі, месенджери і інші медіаканали)
<i>Залежно від статусу в соцмедіа</i>	
User (користувач)	«Обивательська» аудиторія, працює на середньостатистичні компанії
Celebrity (знаменитість)	Представники шоу-бізнесу, відомі актори, спортсмени та інші публічні особи, які працює на великі популярні компанії
<i>Залежно від розміру аудиторії</i>	
Наноінфлюенс	До 10 тис. осіб
Мікроінфлюенс	10–50 тис. осіб
Макроінфлюенс	Від 100 тис. осіб
Мегайнфлюенс	Від 1 млн осіб
<i>Залежно від типу контенту</i>	
Стримери	Грають в популярні відеоігри онлайн з демонстрацією екрану аудиторії

Види	Особливості
Блогери	Ведуть власний блог на будь-якій платформі, який буває текстовим або в форматі відео, експертним або лайфстайл (блогпро спосіб життя)
Віртуальні персонажі	Може стати і повністю вигаданий персонаж; такі блогистворюються програмістами і дизайнерами
Фотографи та/або відео-оператори	Створюють візуальний контент та залучають аудиторію якісними фотографіями та/або відео

Джерело: [2].

При виборі впливових осіб, слід відповісти на наступні запитання:

1. Чи є вони експертами у галузі в якій працюють?
2. Чи мають вони спільну цільову аудиторію з вашою компанією?
3. Чи використовують вони спільні соціальні платформи з вашою цільовою аудиторією?
4. Чи є у них активна аудиторія, яка взаємодіє з ними?
5. Чи розділяють вони ваші цінності й зацікавлені в успішності даної маркетингової кампанії?
6. Чи відповідають вони іміджу вашої компанії?
7. Чи являються вони наявними або потенційним клієнтами ваших товарів та послуг?
8. Чи регулярно вони публікують дописи?
9. Чи співпрацюють з конкурентами компанії? [3]

Як інструмент комунікації інфлюенсери та лідери думок привертають увагу до певної проблеми, підвищують ефективність інформування цільової аудиторії та є джерелом інформації з високим рівнем довіри.

Список використаних джерел

1. Белова Т. Г., Черкасова В. В. Співробітництво з лідерами думок в інтернеті як сучасний ефективний спосіб просування бренду. Причорноморські економічні студії. В. 25. 2018. С. 62–65. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/25_2018/15.pdf.

2. Горобченко О. (2022). Інфлюенсерство як інструмент розвитку е-бізнесу. Економіка та суспільство, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-54>.
3. Гнилякевич-Проць І. & Павлісько М.-В. (2022). Тренди розробки інфлюенс-стратегії. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-64>.
4. Сорокіна Г. В. Роль інфлюенсерів в управлінні комунікаційним процесом / Г. В. Сорокіна, А. І. Зінкевич // Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2021. – С. 844–846.
5. Хто такі лідери думок і як вони сприяють розвитку бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/hto-taki-lideri-dumok-i-yak-voni-spriyayut-rozvitku-biznesu>.

ВИГОДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРАНТОВИХ ПРОЄКТІВ

І. Я. Кузьмук, канд. екон. наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Сучасний світ відзначається стрімким розвитком цифрових технологій, які безперервно трансформують різні галузі діяльності. Однією з областей, яка відчуває значний вплив цифрової трансформації, є менеджмент грантових проєктів.

Грантові проєкти стали важливим інструментом фінансування для наукових досліджень, соціальних програм та розвитку громад. Управління коштами в межах гранту вимагає точності, прозорості та ефективності. Цільове використання грантових коштів та надання точних фінансових звітів – це важливі аспекти, які визначають успіх грантового проєкту.

Реалії сьогодення вимагають від нас більш глибокого розуміння та ефективного вирішення фінансових викликів у сфері грантового фінансування. Можна виокремити наступні труднощі, пов'язаних із фінансовим управлінням грантовими проєктами:

1. Неоднозначність фінансового планування через велику кількість факторів, які можуть змінюватися протягом життєвого циклу проєкту, що часто ускладнює точне передбачення бюджетних потреб;

2. Проблеми зі збором та обробкою фінансової інформації у зв'язку із великим обсягом даних;

3. Необхідність забезпечення прозорості та відповідальності, адже спонсори та громадськість очікують високого рівня відкритості в управлінні фінансами, що вимагає систематичного звітування та ефективної комунікації.

4. Моніторинг і оцінка результативності, оскільки недостатня система відслідковування витрат та результатів може призвести до неефективного використання грантових коштів та невдалого досягнення запланованих цілей;

5. Бюрократизація процесу. Слід відмітити, що традиційні інструменти, а саме: ручний облік і звітність; велика кількість паперової документації, що ускладнює зберігання, відстеження та обмін інформацією; затримки в обробці фінансових транзакцій; підвищене ризик виникнення помилок; велика кількість підписів та схвалень; обмежена доступність до даних та розсіяність інформації [1].

Ураховуючи вищеописане, важливо відмітити, що на зміну традиційним технологіям управління процесами в грантових проєктах приходять цифрові технології інтелектуального управління. Їх використання в порівнянні з традиційними методами надає безліч переваг, які відображаються в ефективності, швидкості та доступності інформації. Ось деякі ключові переваги цифрових рішень:

1. Автоматизація та оптимізація процесів. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, що робить використання ресурсів більш ефективним і зменшує ймовірність помилок. Завдяки автоматизації фінансових процесів, можливо витратити менше часу на ручні операції та більше часу на стратегічне планування.

2. Швидкість та реал-тайм доступ. Це дозволяє приймати швидкі та обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. В

порівнянні з традиційними методами, де обробка і звітність може займати багато часу, це велика перевага.

3. Точність та уникнення помилок. Автоматизація фінансових процесів у цифрових системах допомагає уникнути людських помилок, які можуть виникнути при ручному введенні даних. Це забезпечує більшу точність та надійність фінансової інформації.

4. Прозорість та зручність управління. Всі сторони, від керівників до зацікавлених стейкхолдерів – можуть легко отримати доступ до необхідної інформації, що сприяє кращому прийняттю рішень та взаєморозумінню [1].

5. Гнучкість та масштабованість. Е-платформи для управління дозволяють адаптуватися до змінних умов та масштабуватися відповідно до потреб бізнесу, це робить їх більш гнучкими та готовими до викликів, порівняно з традиційними методами, які можуть виявитися менш адаптивними.

6. Захист від шахрайства та безпека даних. Електронні платформи організаційного керування мають вбудовані заходи безпеки, що допомагають захистити фінансові дані від несанкціонованого доступу та шахрайства. Це особливо важливо в епоху зростаючих загроз кібербезпеки.

7. Глобальний доступ та співпраця. Автоматизовані цифрові платформи управління дозволяють працювати з фінансовою інформацією з будь-якого місця, що сприяє глобальній співпраці та можливості роботи з розподіленими командами. Це особливо важливо в умовах сучасної мобільності та віддаленої роботи.

8. Інтеграція з іншими системами. Інтелектуальні цифрові системи легко інтегруються з іншими бізнес-системами та програмним забезпеченням, що дозволяє здійснювати обмін даними інтерфейсами програмування застосунків (API). Це забезпечує єдність та зменшує необхідність вручну введення даних в різних системах [3, с. 84].

Загалом, використання цифрових фінансових рішень призводить до покращення ефективності, точності та прозорості фінансового управління, що робить їх важливою складовою для сучасних організацій.

Список використаних джерел

1. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.
2. Малишко Є. (2022). Діджиталізація на фінансовому ринку: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-34>.
3. Яненко І. Г. Світовий цифровий розвиток та нові глобальні виклики для України. *Інтернаука. Сер. Економічні науки*. 2020. № 10 (42). С. 83–95. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6401>

СКЛАДОВІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Д. О. Нестеров, магістрант;

П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

При дослідженні складових інформаційного потенціалу, на наш погляд, необхідно спочатку дослідити сутність поняття потенціал. У професійній економічній літературі відсутнє однозначне трактування поняття «потенціал підприємства». Складність і недостатня розробка цієї категорії спричинили безліч точок зору її тлумачення та визначення. Виділимо три найбільш популярних в дослідників трактування потенціалу:

- «потенціал» з погляду ресурсного підходу – сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ;
- «потенціал» як синонім виробничої потужності – максимально можливий річний, добовий обсяг випуску продукції;
- «потенціал» з погляду результативного підходу – можливість виробничих сил забезпечити певний ефект для підприємства.

Аналіз перших двох точок зору призводить до висновку, що виробничий потенціал сукупності ресурсів, кількісні та якісні параметри яких та їх інтеграція визначають виробничу здатність підприємства. Однак за такого підходу потенціал підприємства, визначаючи можливість випуску продукції, неспроможна бути

мірою корисного ефекту. Третя думка передбачає розуміння потенціалу підприємства виключно як заходи корисного ефекту. Таким чином, потенціал – це сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних), навичок та можливостей керівників, фахівців та інших категорій виробничого персоналу для виконання робіт (послуг), отримання максимального доходу чи прибутку та забезпечення функціонування та розвитку підприємства або – сукупність економічних ресурсів та виробничих можливостей фірми, які можуть бути використані для досягнення цілей фірми та її розвитку.

Виняткова роль інформації у сучасному науково-технічному прогресі призвела до розуміння інформації як ресурсу, так само необхідного та значущого, як енергетичні, сировинні, фінансові, трудові та ін. Крім того, національні інформаційні ресурси є найбільшим національним джерелом багатства суспільства. Однак у сучасній науковій літературі немає єдиного трактування та розуміння економічної сутності інформаційного потенціалу.

На наш погляд, поняття «інформаційний потенціал» вимагає загального, системного розуміння. Ми пропонуємо трактувати інформаційний потенціал, виходячи із загальноприйнятого поняття «потенціал». Розглядаючи категорію потенціал, виходимо з того, що він не може існувати у відриві від пов'язаних з ним потоків на його формування, витрачання та відновлення.

Таким чином, у нашому дослідженні під інформаційною діяльністю промислового підприємства пропонуємо розуміти сукупність економічної інформації та організаційних, нормативних, правових, технічних та програмних засобів, що забезпечують можливість збирання, передачі, накопичення, зберігання та актуалізації інформації, а також реалізована можливість надання її користувачам відповідно до конкретних запитів у зручній для них формі, у задані терміни та за обумовленою ціною.

Традиційна система складових інформаційної політики промислового підприємства розширена нами показниками інформаційного потенціалу, інформаційної взаємодії, інформаційної місткості управління та ряду інших.

Інформаційний потенціал промислового підприємства характеризується як складна система ресурсів виробництва та управління, яка перебуває у взаємозв'язку та взаємозалежності. Тому використання в процесі внутрішньофірмового планування та відтворення таких системних особливостей потенціалу, як інтегруючі здібності його елементів, а також досягнення оптимального збалансованого співвідношення між ними відкривають можливості створення комплексної взаємопов'язаної системи розрахунків, що забезпечує максимальну продуктивність виробничого потенціалу підприємства.

Оперування категорією інформаційного потенціалу на рівні основної економічної ланки – підприємства – дуже важливе і з позицій покращення використання ресурсів виробництва та управління, підвищення їхньої віддачі. У цьому випадку використання системних особливостей потенціалу дозволяє визначити структуру виробництва та напрямки її вдосконалення, що забезпечують можливість практичної реалізації не тільки значення самих елементів потенціалу, а й ефективності взаємодії потенцій, які значно збільшують за рахунок інтеграції продуктивну здатність. Слід враховувати, що будь-яка незбалансованість у поєднанні ресурсів різко скорочує його загальний потенціал.

Ми пропонуємо розглядати інформаційний потенціал як сукупність інформаційних ресурсів, систем інформаційного забезпечення та їхню максимальну можливість забезпечення своєчасною, достовірною та комплексною (повною) інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Розроблені пропозиції щодо моделювання складових інноваційного потенціалу підприємства дозволяють виявити умови оптимального використання інформаційних ресурсів та сформулювати комплекс управлінських рішень щодо забезпечення сталого розвитку економіки підприємства.

Список використаних джерел

1. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

2. Kobieliava T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobieliava, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
3. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
4. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник*. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
5. *Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ»*. Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
6. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) *Technology transfer / P. G. Pererva*. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
7. *Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres*. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
8. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф.*, 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
9. Кобелева Т. О. *Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія*. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
10. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. *Compliance program: tutorial*. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Prynt», 2019. 689 p.
11. Pererva P. G. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava, L. V. Shaulska // Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
12. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

І. П. Тимченко, канд. екон. наук, доцент;

В. В. Шморгуненко, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Управління маркетинговою діяльністю підприємств здійснюється на основі значної кількості інформації. Інформація – найважливіший ресурс та об'єкт управління, серйозний аргумент у конкурентній боротьбі та засіб зменшення невизначеності. Наявність цінної маркетингової інформації забезпечує оперативність управлінських рішень і знижує ризики операційної діяльності.

У процесі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві збирається та аналізується інформація про стан зовнішнього середовища: ринкові умови, результати наукових досліджень і розробок, тенденції розвитку в галузях науки і технології виробництва, інфраструктуру ринку. Дуже важливим є функціонування та інтеграція інформаційних потоків у внутрішньому маркетинговому середовищі.

Основні принципи формування і використання маркетингової інформації: актуальність інформації, достовірність інформації, релевантність інформації, повнота відображення, цілеспрямованість інформації, узгодженість та інформаційна єдність [3]. На підприємствах збір і обробку інформації забезпечують маркетингові інформаційні системи.

Маркетингова інформаційна система (МІС) – це сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікацій, баз і банків даних, методів і процедур, персоналу і управління, які реалізують функції збору, передачі, обробки та накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень у маркетингу [4].

Основними компонентами маркетингової інформаційної системи підприємства є:

1. Система прийняття рішень або експертна складова, яка розглядає інформацію про об'єкти маркетингу (проблеми марке-

тингу, які потребують вирішення), стандарти якості та пріоритети та робить висновки згідно з правилами.

2. Система для вирішення завдань первинної обробки та продажу інформації.

3. Система даних маркетингової інформаційної системи, яка необхідна для прийняття рішень.

Існує декілька видів маркетингових інформаційних систем: вертикальна, горизонтальна і централізована.

Вертикальна маркетингова інформаційна система створюється через торгових агентів, регіональних представників і спеціалістів з маркетингу для збору, планування та оцінки оперативної інформації про кон'юнктуру ринку, покупців і їх потреби в конкретних товарах підприємства. Необхідна інформація направляється керівникам секторів, бюро та відділів маркетингу. Далі йдуть керівники відділів і вищого менеджменту.

Горизонтальна маркетингова інформаційна система може поширювати отриману інформацію по відділах, які безпосередньо і ефективно реалізують інформацію. Функціонування такої системи дозволяє скоротити час передачі інформації, забезпечити більшу цілісність під час її передачі до підрозділів, оптимізувати час, необхідний для прийняття управлінських рішень.

Централізована маркетингова інформаційна система передбачає створення спеціального інформаційного центру, де відбувається прийом і накопичення інформації в повному обсязі. Після запуску централізованої маркетингової інформаційної системи розповсюдження здійснюватиметься відповідно до потреб споживачів.

Вибір і впровадження підприємством однієї з маркетингових інформаційних систем визначається з огляду на можливості підприємства та конкретні обставини роботи. Вертикальна інформаційна система підходить для підприємств з обмеженими ресурсами та вузькими сегментами ринку. Горизонтальна інформаційна система потрібна підприємствам, які працюють на ринках, де середовище є досить нестабільним і ділові партнери регулярно змінюються. Централізована інформаційна система характерна для великих та середніх компаній, які вже є серйоз-

ними гравцями на ринку, постійно розширюють сферу діяльності, впроваджують інновації.

При використанні маркетингової інформаційної системи можуть виникати певні проблеми. Найчастішими є наступні: відсутність сучасних інформаційних технологій, необхідних для збору та обробки інформації; відсутність достатнього для прийняття обґрунтованих управлінських рішень обсягу інформації; надмірна кількість інформації, яку не в змозі обробити маркетингові спеціалісти (веде до затримок і несвоєчасних управлінських рішень); надмірні витрати на інформаційну систему, які перевищують економічну ефективність вкладень.

Враховуючи вищевикладене, необхідно чітко визначити перелік завдань і функцій для кожного працівника служби маркетингу, а також проводити моніторинг кількості та якості релевантної інформації.

У процесі створення маркетингової інформаційної системи необхідно передбачити зміни зовнішнього середовища, стратегічної позиції підприємства, розвиток науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи. Саме це дасть змогу створити гнучку систему, що буде адаптуватися до мінливого середовища та допоможе у прийнятті управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 33–39.
2. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. Причорноморські економічні студії. Вип. 36. 2018. С. 117–120.
3. Інформаційне забезпечення маркетингових досліджень. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/789214/mod_resource/content/0/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%202.%20%D0%86%D0%9D%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%95%20%D0%97%D0%90%D0%91%D0%95%D0%97%D0%9F%D0%95%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A5%20%D0%94%D0%9E%D0%A1%D0%9B%D0%86%D0%94%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%AC.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

4. Оксанич А. П. Інформаційні системи і технології маркетингу : навч. посіб. / А. П. Оксанич, В. Р. Петренко, О. П. Костенко. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. С. 27.

ZARZĄDZANIE BUNTEM W ERZE KOMUNIKOWANIA SIECIOWEGO. PRZYPADEK GRUPY WAGNERA

Nartsiss Shukuralieva, doktor habilitowany nauk społecznych w zakresie nauk o polityce i administracji, profesor uczelni Uniwersytet Kazimierza Wielkiego

23 czerwca 2023 r. rosyjski oligarcha i przywódca firmy wojskowej Wagner Jewgienij Prigożyn oskarżył rosyjskie Ministerstwo Obrony o atak raketowy i artyleryjski, które uderzyły w obozy Grupy Wagnera i doprowadziły do śmierci ogromnej liczby najemników. W dalszej kolejności ogłosił zamiar “powstrzymania zła, które niesie ze sobą dowództwo wojskowe kraju”. Bojownicy Grupy Wagnera w “marszu sprawiedliwości przeciwko bezprawiu w kraju” udali się do Moskwy. Nie napotykając na żaden opór, przejęli kolejno miasta Rostow nad Donem oraz Woroneż. Nie powstrzymało ich ani przemówienie Prezydenta Władimira Putina, ani siły armii rosyjskiej. Dopiero wieczorem 24 czerwca, gdy wagnerowcy znajdowali się ok. 200 km od Moskwy, wskutek mediacji białoruskiego prezydenta Aleksandra Łukaszenki, doszło do zawarcia ugody pomiędzy buntownikami a rosyjskim rządem federalnym.

Celem referatu jest analiza strategicznego zarządzania buntem za pośrednictwem elektronicznych kanałów komunikacji. Przyjęta perspektywa teoretyczna interpretuje działania J. Prigożyna oraz dowódców Grupy Wagnera jako racjonalną i strategiczną reakcję na pogorszenie pozycji własnej, która obliczona była na wywołanie reakcji zarówno ze strony przywódców politycznych, jak i wojskowych. Bunt zdefiniowany jest jako “akt zbiorowej niesubordynacji, w którym żołnierze buntują się przeciwko legalnie ustanowionej władzy”. Wskazane rozumienie buntu wyklucza roszczenia do władzy politycznej. Pozwala to odróżnić bunt od innych form nieposłuszeństwa wojskowego, takich, jak zamachy stanu, dezercja, czy sabotaż. Znaczenie zniuansowanej analizy buntu J. Prigożyna

wynika z upowszechniającej się praktyki buntów wojskowych, które są przejawem słabości wielu państw na świecie.

Referat porusza kwestię taktycznego zarządzania w odniesieniu do buntów wojskowych, a więc aspektu względnie słabo reprezentowanego w literaturze przedmiotu. Referat odpowiada na pytanie o mechanizmy regulujące przebiegiem buntu J. Prigożyna i bojowników Grupy Wagner. Na poziomie bardziej szczegółowym rekonstruuje on sposoby wykorzystania przez J. Prigożyna dwóch taktyk charakterystycznych dla buntów wojskowych traktowanych jako przejawy zarządzania taktyczną komunikacji online i offline: upubliczniania oskarżeń oraz formułowania gróźb użycia siły.

Bibliografia

1. J. Prigożyn, Wypowiedź audio #1284, «Пресс-служба Пригожина» 23.06.2023, t.me/concordgroup_official/1284.
2. J. Prigożyn, Wypowiedź audio #1834, «Пресс-служба Пригожина» 23.06.2023, t.me/concordgroup_official/1285.
3. J. Prigożyn, Wypowiedź audio #1287, «Пресс-служба Пригожина» 23.06.2023, t.me/concordgroup_official/1287.
4. E. Rose, *The Anatomy of Mutiny*, "Armed Forces and Society" 1982, vol. 8(4), S. 561–574; M. Dwyer, *Tactical Communication: Mutiny as a Dialogue in West and Central Africa*, "Africa Spectrum" 2015, vol. 50(1), S. 5–23.

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІННОВАЦІЇ: СУЧАСНИЙ ВИМІР

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

Т. О. Гусаковська, канд. екон. наук, доцент;

Л. О. Святний, аспірант;

О. О. Середа, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Капітал підприємства включає в себе матеріальну, нематеріальну та фінансову складову, що виступає як ресурсами підприємства, так і його накопиченою цінністю.

У контексті нашого дослідження розглянемо саме нематеріальну складову капіталу підприємства – його інтелектуальний капітал.

Вважається, що вперше категорію «інтелектуальний капітал» було введено в науковий обіг Дж. Гелбрейтом в 1969 році. В подальшому сутність та складові інтелектуального капіталу розглядали Е. Брукінг, Л. Едвінсон, К. Свейбі, П. Друкер, П. Саліван, Д. Тіс, Т. Стюарт у першій половині 90-х років ХХ ст. В подальших уточненнях даної категорії дослідники розглядали його в контексті ресурсів та їх накопичення та використання в інноваційній діяльності. Крім того, певні складові інтелектуального капіталу розглядаються вченими як інтелектуальний продукт, що, в свою чергу, може трансформуватись в його активи.

У табл. 1 нами наведено трактування категорії «інтелектуальний капітал» вітчизняними та зарубіжними дослідниками.

Таблиця 1 – Трактування категорії «інтелектуальний капітал»

Автори	Трактування
Стюарт Т. [4]	Сума всіх знань працівників підприємства, що формують конкурентні переваги компанії на ринку
Едвінссон Л. [2]	Знання, яке можна оцінити

Автори	Трагування
Саліван П., Тіс Д. [5]	Знання, що може бути перетворене на капітал
Свейбі К.-Е. [6]	Нематеріальні активи: компетенція співробітників, внутрішня і зовнішня структура компанії
Брукінг Е. [1]	Це термін для визначення нематеріальних активів, без яких компанія тепер не може існувати
Зінов В., Сафарян К. [15]	Знання, що може принести додатковий прибуток підприємству
Бутнік-Сіверський О. Б. [9]	Створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості)
Кендюхов О. В. [17]	Капітал, створений людським і/або машинним інтелектом і представлений інтелектуальними ресурсами, але тільки тими, що здатні створювати нову вартість
Прокопенко І. В., Босак А. О. [18]	Результат інтелектуальної праці у формі інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів, вартість яких здатна створювати додаткову вартість за рахунок комерціалізації людських, споживчих та структурних активів
Василик А. В. [11]	Сукупність нагромаджених у процесі інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства інтелектуальних ресурсів, інтелектуальних продуктів і знань, що забезпечують можливість створення нових цінностей та отримання прибутку
Базилевич В. Д. [7]	Нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва та обміну з метою отримання доходу

Автори	Трактування
Турило А. М., Корнух О. В. [20]	Економічні відносини, що виникають з приводу формування, ефективного управління, використання та відтворення інтелектуальних ресурсів з метою отримання додаткового доходу в процесі економічного розвитку підприємства
Ситник Й. С. [19]	Капітал у формі людського інтелекту, організаційної і споживацької компоненти організації, створеної у ній інтелектуальної власності, утверджений емоційною та релятивною складовою, який піддається оцінюванню та надає конкурентні переваги організації

Результати проведеного дослідження свідчать про існування таких основних підходів до розгляду інтелектуального капіталу:

Інтелектуальний капітал як сума знань працівників, що можуть бути оцінені та можуть принести додатковий прибуток підприємству;

Інтелектуальний капітал як результат інтелектуальної праці людей – інтелектуальні продукти та ресурси підприємства;

Інтелектуальний капітал як нематеріальні активи підприємства;

Інтелектуальний капітал як економічні відносини, що виникають в процесі формування та використання інтелектуальних ресурсів підприємства.

Таким чином, категорія «інтелектуальний капітал» набуває досить широкого значення. Він включає людський капітал організації, що є найбільш динамічним та складним його компонентом та виступає основою для формування структурного капіталу. Іншими словами, інтелектуальний капітал – це всі інтелектуальні ресурси та можливості підприємства, що є джерелом його майбутніх доходів та фактором зростання ринкової вартості.

Список використаних джерел

1. Brooking A. Intellectual Capital: Core asset for the third millennium. London : Thompson International Business Press, 1996. 224 p.
2. Edvinsson L. Skandia Navigator. URL: <http://www.intellectualcapital.se>.
3. Rodov I., Leliaert P. FiMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement. *Journal of Intellectual Capital*. 2002. Vol. 3, Iss. 3. P. 323–337.
4. Stewart T. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Nicholas Brealey, 1997. 261 p.
5. Sullivan P. Value-driven Intellectual Capital; How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. Wiley, 2000, P. 238–244.
6. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets. URL: www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm.
7. Базилевич В. Д. Інтелектуальна власність. Київ : Знання, 2006. 431 с.
8. Боднарчук А. В. Економічна сутність капіталу. *Облік і фінанси АПК*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/ekonomichna-sutnist-kapitalu.html>.
9. Бунік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект. *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16–27.
10. Василенко Ю. В. Теоретичні аспекти визначення структури інтелектуального капіталу. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка; збірник наукових праць*. 2016. Вип. 2 (48). С. 160–165.
11. Василик А. В. Інтелектуалізація трудової діяльності в контексті формування та розвитку інтелектуального капіталу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2009. 23 с.
12. Гусаковська Т. О. Управління інтелектуальною власністю підприємства : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. НТУ «ХП». Харків, 2009. 219 с.
13. Дмитрук В. О., Максимець Ю. В. Сутність категорії «капітал підприємства» відповідно до сучасних досліджень в цій сфері. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/101.pdf.
14. Зінов В., Сафарян К. Інтелектуальний капітал як базова характеристика вартості бізнесу. *Інтелектуальна власність*. 2001. № 5–6. С. 23–35.

15. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка України*. 2008. № 11. С. 16–26.
16. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. Донецьк : ДонУЕП, 2008. 359 с.
17. Круш П. В., Мастюк Д. О. Еволюція теоретичних підходів визначення капіталу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 198–290.
18. Прокопенко І. В., Босак А. О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 851. С. 82–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_13.
19. Ситник Й. С. Інтелектуалізація капіталу організації та його структурування. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. – Київ : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : у 2 ч. – Ч. 1 : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту / відп. за вип. С. М. Соболев. С. 332–342.
20. Турило А. М., Корнух О. В. Теоретико-методологічні засади щодо визначення і сутності економічної категорії «інтелектуальний капітал підприємства». *Вісник КТУ*. 2010. Вип. 25. С. 168–178.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

О. І. Гуторов, *д-р екон. наук, професор*
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН

При виявленні ефектів від інноваційної діяльності, по-перше, необхідно сформулювати критерії та показники, за допомогою яких можуть бути оцінені результати інноваційної діяльності і, по-друге, слід врахувати об'єктивно існуючі взаємозв'язки й ієрархічну супідрядність ефектів від інноваційної діяльності.

Будь-який результат інновацій у вартісному виразі узагальнюється економічним ефектом. Науково-технічні, соціальні, екологічні та інші результати, що не можуть бути оцінені у

вартісному виразі, не поглинаються економічним ефектом й існують самостійно [1–3].

Економічний ефект визначається переважанням вартісної оцінки результатів інноваційної діяльності над вартісною оцінкою пов'язаних з нею витрат. Економічний ефект від інноваційної діяльності оцінюється прибутком від: реалізації інноваційної продукції; впровадження нового технологічного процесу; покращення використання виробничих потужностей; впровадження винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій тощо; ліцензійної діяльності.

Науково-технічний ефект супроводжується приростом наукової, науково-технічної й технічної інформації. Проте кількісно оцінити його практично неможливо. Науково-технічні результати інноваційної діяльності мають задовольняти таким критеріям: 1) відповідність науково-технічних рішень сучасним технологічним вимогам у промислово розвинених країнах; 2) новизна інновації, яка визначається як з точки зору її технологічної новизни, так і з точки зору ринкового середовища; 3) значущість інновацій для підприємства, яка визначається метою та очікуваними результатами.

Науково-технічний ефект інноваційної діяльності оцінюється показниками: підвищення науково-технічного рівня виробництва; підвищення організаційного рівня виробництва і праці; можливим масштабом застосування (національним, галузевим, на рівні окремих підприємств); ступенем імовірності успіху (значним, помірним, низьким); кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських свідоцтв, патентів, ноу-хау, ліцензій тощо); збільшення частки нових інформаційних технологій; збільшення частки нових технологічних процесів; підвищенням рівня автоматизації й роботизації виробництва; зростанням кількості науково-технічних публікацій; підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його товарів на вітчизняних і зарубіжних ринках.

У тих випадках, коли науково-технічні результати можна оцінити у вартісному вимірі, стає можливим визначення економічного ефекту. Науковий ефект, що є результатом фундамен-

тальних та прикладних досліджень, оцінюють через потенційний економічний ефект. Науково-технічні результати прикладних та дослідно-конструктивних розробок оцінюють, переважно, через очікуваний економічний ефект.

Податковий ефект виявляється в економії коштів господарюючого суб'єкта завдяки комплексу податкових та інших пільг, що надаються виконавцям інноваційних програм та проєктів згідно із законодавством України.

Оцінка соціального ефекту науково-технічних інновацій належить до найбільш складних у методологічному аспекті проблем ефективності інноваційної діяльності. Деякі прояви соціального ефекту важко або ж і взагалі неможливо оцінити, й тоді їх беруть до уваги як додаткові показники ефективності галузей національної економіки і враховують при прийнятті рішень про пріоритетність проєкту та його державну підтримку.

Основним методом оцінки соціального ефекту є експертний. Експертиза очікуваних соціальних наслідків інновацій може бути організована у різних формах: 1) індивідуальна або колективна експертиза фахівцями різних сфер діяльності; 2) соціологічні опитування працівників і населення; 3) референдуми щодо проєктів, що стосуються інтересів різних верств суспільства або регіону.

Ресурсний ефект відображає вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання того чи іншого виду ресурсів. Він виявляється у вивільненні ресурсів на підприємстві (в т. ч. матеріальних, трудових, фінансових) в результаті застосування інновацій. Цей ефект виникає внаслідок появи нової техніки, технології, раціоналізаторських пропозицій, тобто тісно пов'язаний з науково-технічним ефектом інноваційної діяльності. Ресурсний ефект може бути оцінений у вартісному виразі і повністю входить до складу економічного ефекту.

Екологічний ефект характеризує вплив інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля. Створення складних технологічних систем призводить до значного збільшення техногенного навантаження та екологічного ризику. Особливої актуальності в екологічній оцінці інновацій набуває їхня

екологічна безпека. Через це необхідно підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення, експлуатації складних технічних систем, їхньої надійності; створення технічних засобів, що автоматично блокують наслідки недоліків у рівні організації праці, техніки й технології. Екологічний ефект інноваційної діяльності оцінюється: зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами; зменшенням кількості відходів виробництва; підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо); покращенням екологічності продукції; зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

Список інформаційних джерел

1. Гуторов О. І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. *Вісн. ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. Харків : ХНАУ, 2018. № 3. С. 307–319.
2. Гуторова О. О., Гуторов О. І. Особливості розвитку та напрями удосконалення інноваційної діяльності в АПК. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 211–217.
3. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф., Захарчук О. В. Управління ефективністю інноваційно-інвестиційної діяльності в агробізнесі. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 224 с.

СТАДІЇ ПІДГОТОВКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ

А. С. Євсєєв, аспірант;

П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

Щоб перемогти в конкурентній боротьбі Industry 4.0, виробникам сучасних конкурентоспроможних продуктів потрібно змінити свій підхід до інноваційної діяльності та її результатів. Зокрема, вони повинні перенести свою увагу з удосконалення існуючих продуктів і процесів на розробку справді нових, спрямованих на незадоволені потреби на цільовому ринку або в ланцюжку створення вартості [1–12]. Що стосується того, як вони

це роблять, то найкраще розглядати інновації як подорож – таку, яка починається з ідеї, але продовжується серією безперервних ітеративних кроків, які спрямовують на ту саму кінцеву мету: комерціалізацію.

Результати проведеного дослідження дозволяють виокремити вісім основних стадій, які повинен пройти розробник інноваційного продукту, для його успішної комерціалізації.

Стадія 1. *Визначення головної мети інновації.* Занадто багато виробників все ще захоплені розробкою ідей, не маючи жодного реального уявлення про те, як, чому чи де вони можуть змінити ситуацію. Такий підхід приводить до ринкової невдачі інноваційного продукту. Перш ніж розпочатись процес створення ідей, життєво важливо вкласти необхідний час і ресурси в розуміння головної мети інновації. Зокрема, це означає з'ясувати, на кого націлена інновація – на клієнтів, дилерів, дистриб'ютора запчастин, співробітників і таке ін. Слід визначити їхні больові точки (потреби), які підприємство-розробник намагається вирішити. Тільки в цьому випадку можна бути впевненим, що вибрана підприємством інноваційна розробка піде правильним шляхом.

Стадія 2. *Формування ідей різноманітних інновацій.* Виконання цієї стадії передбачає створення експертної групи з приблизно 10 осіб із різних відділів підприємства (наприклад, маркетинг, продажі, дизайн, інженерія чи будь-які інші, які можуть поділитися інформацією щодо перспектив розробки майбутньої інновації). Це надзвичайно креативний сеанс без обмежень. Тут необхідно шукати не відповіді, а якомога більше ідей. Але сама процедура має своє науково-ринкове спрямування. Наразі вже виконана певна робота, щоб зрозуміти больові точки та цільовий сегмент зацікавлених сторін, тому всі запропоновані концепції мають зосереджуватися на цьому

Стадія 3. *Проведення конвергентної інноваційної сесії.* Це етап фільтрації, під час якого консоліднуються та оцінюються більш детально численні концепції, виниклі під час сеансу різноманітних інновацій. Завдання тут полягає в тому, щоб відокремити ідеї, які або неможливі, або неймовірні, від однієї (або кількох), яка має найкращі шанси досягти свого шляху до комерціалізації.

Стадія 4. *Створення робочого прототипу*, в якому естетика та дизайн відставлені на користь розробки основних елементів інноваційного продукту, які можуть перетворити новий продукт на функціональну реальність. Мета цієї стадії полягає в тому, щоб продемонструвати, що справді можливо вирішити наявні ринкові проблеми, які було визначено на першій стадії.

Стадія 5. *Розробка зовнішнього вигляду прототипу*. Тут беруть участь дизайнери, упаковуючи ідею в щось, що візуально та стилістично зможе прорватися на ринку. Якщо це продукт, це означає досягнення консенсусу щодо зовнішнього вигляду та відчуття. Якщо це досвід або процес, він передбачає розуміння різних етапів і технологій, необхідних для його підтримки.

Стадія 6. *Створення повного прототипу*. На цьому етапі стадії 4 та 5 об'єднуються, формуючи схожий на запити ринку прототип по якісних характеристикам та зовнішньому вигляду. Окрім оцінки концепції в цілому, на цій стадії настав час провести фокус-групи та сеанси тестування з відповідним сегментом зацікавлених сторін. Захоплення та, що важливо, реакція на них може допомогти вам сформувати та вдосконалити прототип, перш ніж витратити ресурси на створення більшого.

Стадія 7. *Початок масштабування*. Коли вже вирішені будь-які проблеми чи занепокоєння, які виникають під час повних випробувань прототипів, настав час створити партію більшого розміру – зазвичай приблизно від 10 до 12 одиниць. Окрім того, є змога проводити більше тестувань, це дає можливість виявити, що необхідні для доставки продукту або процесу в масштабі. Зрештою, здатність виробляти, зберігати та розповсюджувати його швидко та економічно ефективно є ключем до довгострокового комерційного успіху.

Стадія 8. *Проведення перших спроб ринкового запуску інновації*. Перш ніж почати масовий випуск, дуже доцільно запуснути інновацію в цільовому ринковому сегменті або і в іншому сегменті. Цю стадію багато інноваційних підприємств пропускають, але, на наш погляд, це дуже важлива стадія, яка може завершити або перервати шлях інновації до комерціалізації. Дійсно, це останній шанс перевірити (і вдосконалити) зручність,

ціну та ефективність інноваційного продукту без потенційно негативних фінансових і репутаційних наслідків невдалого запуску на масовий ринок.

Якщо припустити, що плавний запуск пройшов добре, це швидкий крок до повномасштабного відкриття. Але навіть це ще не кінець процесу. Вирішальна роль досліджень, аналізу даних і живих відгуків клієнтів зберігається, дозволяючи підприємству продовжувати вдосконалення навіть після того, як продукт або процес запущено на цільовому ринку.

Список використаних джерел

1. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
3. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
4. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
5. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
6. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
7. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
8. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.

9. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
10. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Prynt», 2019. 689 p.
11. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobielieva, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
12. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ У СФЕРІ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

С. М. Ілляшенко, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща;

Н. С. Ілляшенко, д-р екон. наук, професор

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Четверта промислова революція ініціювала стрімкий розвиток сектору знань, який стає провідним сектором економіки. Здатність продукувати і комерціалізувати знання є одним з головних факторів високої конкурентоспроможності: окремих підприємств, галузей, національних економік у цілому. Практика свідчить, що найбільш успішними і з високою капіталізацією є виробництва та галузі сфери високих технологій, які ґрунтуються на знаннях [5]. Основу їх стрімкого зростання становлять знання, що втілені в продуктові і процесні інноваційні розробки. Для економіки України, основу якої складають виробництва минулих технологічних укладів, розвиток сектору знань може стати драйвером випереджаючого інноваційного розвитку. Наша країна все ще зберігає доволі потужну сферу знань і має

високі визнані у світі конкурентні позиції в ряді високотехнологічних галузей: інформаційних технологій, аерокосмічній галузі, військово-промислового комплексу, атомній енергетиці, деяких видах машинобудування тощо [1, 4]. Вони повинні стати основою випереджаючого інноваційного розвитку.

Слід зазначити, що в інноваційному процесі, особливо в високотехнологічних галузях, знання мають дуалістичну природу: вони є основою і, одночасно, результатом інноваційної діяльності. У цьому контексті актуалізуються питання ефективного управління знаннями на етапах інноваційного процесу в сфері високих технологій, який, як правило, має структурну схему прототипування інновації на ринок.

З цих позицій розглянуто особливості управління продукуванням і використанням знань на етапах основних структурних частин зазначеного інноваційного процесу.

Таблиця 1 – Схема управління продукуванням і використанням знань на етапах інноваційного процесу

№	Сутність робіт етапу	Джерела знань
1. Фундаментальні і прикладні дослідження:		
1.1.	Прогнозування тенденцій розвитку НТП у галузі підприємства (суміжних галузях)	Експертна оцінка, патентний аналіз, аналіз публікацій, купівля знань
1.2.	Аналіз наявних і очікуваних проблем споживачів продукції галузі підприємства-інноватора (суміжних галузей)	Експертна оцінка, маркетингові дослідження
1.3.	Аналіз потенціалу інноваційного розвитку підприємства-інноватора (інтелектуальна і науково-дослідна складові)	Методика аналізу подана у [3]
Результати:	Актуальні напрямки проведення досліджень, що формують основи інноваційних розробок, які будуть вирішувати проблеми споживачів. Стратегія інноваційного розвитку. Ідеї інноваційних розробок.	
2. Створення і виготовлення інновації:		
2.1.	Розроблення концепції інновації: опис ідеї інновації у значимих для потенційних споживачів термінах	Маркетологи і конструктори підприємства

№	Сутність робіт етапу	Джерела знань
2.2.	Бізнес-аналіз концепції	Маркетингові дослідження
2.3.	Розроблення конструкції інновації	Конструктори
2.4.	Розроблення технології виготовлення інновації	Технологи
2.5.	Розроблення технології випробувань інновації	Технологи і конструктори
2.5.	Виготовлення і лабораторні випробування інновації	Виробничі підрозділи, науково-дослідна лабораторія
Результати:	Стратегія комерціалізації інновації на цільових ринках	
3. Комерціалізація інновації		
3.1.	Формування первинного попиту на інновацію	Програма маркетингу
3.2.	Управління життєвим циклом інновації	Маркетингові дослідження, оперативний маркетинг
3.3.	Моніторинг ринку і ринкових позицій інноватора	
Результати:	Заходи щодо коригування/зміни стратегії інноваційного розвитку	

I стадія інноваційного процесу пов'язана зі значним ризиком, він полягає у тому, що частина досліджень на промислових підприємствах України провадиться за напрямками які не є актуальними, тобто структура отриманих знань не відповідає реальним потребам [4]. II стадія має найбільший рівень ризику, оскільки зі 100 ідей інновацій лише 3 успішно комерціалізуються [2, с. 438]. За цими ж даними на III стадії близько 30 % проєктів виведення нового товару на ринок закінчуються невдачею.

Слід зазначити, що в табл. 1 подано стадії інноваційного процесу, що реалізує стратегію опосередкованої комерціалізацію знань. Тобто знань, що втілені у продуктові чи процесні інновації. Вона є характерною для великих та середніх підприємств. Для малих підприємств (підприємств венчурного бізнесу) більш характерною є стратегія безпосередньої комерціалізації знань. Зокрема, знань, які втілені у продукти інтелектуальної власності: патенти на технічні чи технологічні інновації (I стадія);

ліцензії на виготовлення інноваційної продукції (I та II стадії) тощо.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що систематизовано процедури управління знаннями на етапах основних стадій інноваційного процесу в сфері високих технологій. Окреслено джерела і напрямки використання знань, а також супутні ризики. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення формалізованих процедур управління знаннями.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Вплив міжнародного іміджу України на перспективи її повоєнного інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 3. С. 24–38. <http://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.2>.
2. Маркетинг / под ред. М. Бейкера. СПб. : Питер, 2002. 1200 с.
3. Шипуліна Ю. С. Показники, критерії і методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. С. 321–349.
4. Iliashenko S., Shypulina Y., Iliashenko N., Gryshchenko O. & Derykolenko A. (2020). Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 43-56. <http://doi.org/10.2478/emj-2020-0018>.
5. Global 500 2022 ranking. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2022/table>.

ОСОБЛИВОСТІ ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА НАУКОВО-ТЕХНІЧНУ ПРОДУКЦІЮ

М. В. Климентова, аспірант;

Т. О. Кобєлева, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

Науково-технічна продукція на сучасному етапі розвитку української економіки в більшості випадків визначає найбільш значущі конкурентні переваги промислового підприємства як на вітчизняному, так і на світовому ринку [1–12].

Пропонуємо визначати науково-технічну продукцію як таку, що містить в собі нові знання або рішення, нові ідеї та науково обґрунтовані практичні методи діяльності, зафіксовані на будь-якому носії інформації, а також моделі, моделі, зразки нових виробів, матеріалів і речовин. При встановленні цін на науково-технічну продукцію її виділяють в особливу групу, що обумовлює специфічні особливості ціноутворення [2, 5, 7, 9]:

- необхідність узгодження витрат на виробництво, створення науково-технічної продукції з техніко-економічними параметрами інновацій;

- технічна продукція, що купується споживачами, оцінюється ними виходячи з її потенціалу, тобто споживачеві необхідно володіти інформацією про експлуатаційні витрати, тривалості ринкового життя товару, масштабах поширення та інших параметрах;

- підтримання балансу економічних інтересів виробника і споживача. Виходячи з якісних і кількісних характеристик, покупець не завжди може дати об'єктивну оцінку продукції для прийняття рішення. При цьому в процесі купівлі-продажу враховуються всі техніко-економічні характеристики, що визначають попит і пропозицію;

- науково-технічна продукція вимагає обов'язкового ліцензування, тобто дотримання всіх необхідних вимог експлуатації та безпеки. Тому формування цін на продукцію даного виду залежить від ціни ліцензії, яка залежить від економічної вигоди конкретного товару в сфері його застосування;

- формування цін на науково-технічні товари потребує їх обґрунтування. Для цього необхідно провести аналіз і зробити прогноз економічного ефекту від вживання того чи іншого продукту.

При встановленні цін на науково-технічну продукцію промислові підприємства використовують різні методичні підходи. Частіше всього формування цін на науково-технічну продукцію здійснюється на основі спеціальної методики, яка враховує всі фактори, що впливають на ціни науково-технічних товарів в тій чи іншій мірі. Нами проведено дослідження базових моделей

для встановлення цін на науково-технічну продукцію. Розглянемо економічну сутність деяких з них [1, 3, 6, 10, 12].

1. Методика, згідно якої ціноутворення здійснюється на основі витрат розробника продукту та стандартного (справедливого) прибутку. Оцінюються ресурси, які були витрачені на розробку продукту та розмір винагороди (у відсотках від загальної вартості розробки або заробітної плати при її створенні). Ціна не залежить від конкретного ефекту, який приносить науково-технічний продукт. Він відображає лише кількість ресурсів, витрачених на його створення.

2. Методика, згідно якої ціноутворення ґрунтується на очікуваному впливі використання даних наукових розробок на практику роботи конкретного споживача. Тут ціна формується на основі визнання споживачами вигоди від використання конкретної науково-технічної продукції. Купуючи науково-технічний продукт, споживач отримує можливість створювати з його допомогою конкурентоспроможні новинки, а також забезпечувати економію споживання ресурсів. Основою для розрахунку цін в даній моделі є економічний ефект від наукових розробок і розмір частки розробника у формуванні цього ефекту.

Таким чином, ціна науково-технічної продукції формується двома основними способами, які при спільному використанні формують її верхнє і нижнє граничне значення.

Нижня межа визначається з точки зору мінімальної прибутковості для розробника, тобто відображає всі витрати, понесені на створення продукту та отримання невеликого гонорару для розробника. Верхня межа відображає рівень покриття витрат і максимальну виручку, одержувану розробником продукту, і максимально можливу суму, яку споживач готовий витратити на його придбання. Вихід за верхню межу не вигідний для споживача товару. А в ціноутворенні важливо досягти балансу між інтересами розробника, виробника продукту і його споживача. На нашу думку, встановлення нижньої межі цін ґрунтується на витратному підході, тобто розрахунку собівартості продукції і мінімального прибутку, який ще задовольняє розробника або наукове підприємство.

Встановлення верхньої межі реалізувати складніше. Тут потрібно провести ряд розрахунків, що стосуються: збільшення прибутку споживача за рахунок використання продукту в своїй діяльності або досягнення ступеня економії витрат на виробництво; витрати на придбання споживачем аналогічної технологічної продукції в іншого постачальника; витрати на самостійну розробку споживачем наукового продукту.

Також важливо оцінити ризики придбання і впровадження товару у виробництво, можливі втрати, збільшення прибутку і необхідність здійснення модернізації виробництва або реорганізації діяльності окремих підрозділів фірми шляхом впровадження науково-технічного продукту.

Список використаних джерел

1. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
2. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
3. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
4. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
6. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
8. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.

9. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobielieva, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
10. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
11. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
12. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф.*, 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.

КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГУ

С. А. Косенко, здобувач освіти;

Н. П. Ткачова, канд. екон. наук, доцент

Національний технічний університет «ХПІ»

Орієнтація управління на своєчасні перетворення для забезпечення сталого розвитку та протидії негативному впливу зовнішнього середовища зумовлює появу у маркетинговій концепції компонентів, спрямованих на організаційні зміни [1–12]. Якщо розцінювати проведення організаційних змін як обов'язкову умову для володіння міцними ринковими позиціями та чинниками сталого розвитку підприємства, виникає потреба у використанні відповідної концепції маркетингу – концепції адаптивного маркетингу.

Адаптивний маркетинг – це маркетинг, спрямований на реалізацію в організації адаптивних заходів та формування адаптаційних здібностей організації на придбання нею конкурентних переваг. Адаптивність як здатність підприємства до пристосування до мінливих умов довкілля одна із результатів стратегічного управління [1, 3, 10]. Маркетинг у разі стає внутрішнім стимулом щодо відповідних організаційних змін. У концепції

адаптивного маркетингу порівняно з традиційним маркетингом вплив маркетингу на внутрішнє середовище більш активне та багатопланове.

У маркетингу виникають нові завдання – ініціація, планування, реалізація організаційних змін з метою адаптації підприємства до необхідному ринковим середовищем стану. Організаційна функція маркетингу реалізується не тільки у формуванні маркетингових підрозділів, що передбачається з інших концепцій маркетингу [2, 8]. Вона поширюється протягом усього організаційну структуру підприємства.

Концепція адаптивного маркетингу характеризується низкою принципів положень, до яких пропонується віднести наступні:

- предметом аналізу зовнішнього середовища є економічні та інші зовнішні впливи (загрози та можливості), які здатні вивести підприємство зі стану рівноваги;

- предметом аналізу внутрішнього середовища є проблемні ділянки, через які підприємство не здатне в теперішньому чи майбутньому часі перебувати в рівноважному стані з навколишнім середовищем; можливості, які має підприємство (потенціал для розвитку), та джерела отримання можливостей для розвитку;

- предметом управління є проєкти, спрямовані на адаптацію підприємства, та ризики для підприємства, спричинені перетвореннями.

У табл. 1 приведено базові характеристики концепції адаптивного маркетингу у порівнянні з концепцією традиційного маркетингу.

Таблиця 1 – Характеристики адаптивного маркетингу

Характеристика	Традиційний маркетинг	Адаптивний маркетинг
Ставлення до маркетингу на підприємстві	Як до функції збуту	Як до філософії пристосування
Мета маркетингової діяльності	Удосконалення товару та обслуговування клієнтів	Створення механізму адаптації системи менеджменту до змін

Характеристика	Традиційний маркетинг	Адаптивний маркетинг
Об'єкт перетворень	Маркетингова політика, маркетингова програма, товар	Будь-яка підсистема чи сфера діяльності підприємства
Засоби впливу	Дослідження маркетингу, ринкові рекомендації, маркетингові комунікації	Постійне відстеження адекватності цілей та результатів
Критерії успіху	Частка ринку, обсяг реалізації, кількість клієнтів, ступінь задоволеності клієнта	Конкурентоспроможність підприємства, тотальне управління якістю, орієнтація всіх бізнес-процесів на ринкові вимоги, стратегічна стійкість
Межі нововведень в управлінні	Відділ маркетингу	Підприємство загалом
Маркетингові завдання	Епізодичні, обмежені терміном виконання проекту	Довгострокові, орієнтовані на створення потенціалу
Характер впливу на інші відділи (підсистеми)	Непрямої	Прямий
Вимоги з боку зацікавлених груп	До результату	До процесу та до результату
Участь у формуванні стратегії підприємства	Дорадча, рекомендаційна	Активна
Відстеження результатів	Контроль	Контролінг
Оцінка діяльності	Внутрішня	Зовнішня (ринкова)

Практичне використання концепції адаптивного маркетингу ґрунтується на методологічному супроводі організаційних змін шляхом реалізації загальних та спеціальних функцій маркетингу в управлінні змінами, використання маркетингових методів, що відповідають завданням. Так, маркетинговий метод аналізу «важливість – виконання» може застосовуватися для визначення потреби в змінах та оцінки їх ефективності. Елементи маркетингової діяльності містяться і в ризик-менеджменті при застосуванні маркетингового підходу [1, 9, 12] до управління організа-

ційними змінами [4, 11]. Застосування концепції адаптивного маркетингу знаходить свій відбиток і в оцінці ефективності змін, які по своїй суті можуть бути внутрішніми чи зовнішніми.

Список використаних джерел

1. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
2. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
3. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
4. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
5. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
6. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
7. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
8. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
9. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
10. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.

11. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prints», 2019. 689 p.
12. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobielieva, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Т. О. Мирошник, аспірант;

Т. О. Кобєлева, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

Ефективне ринкове позиціонування університетів у системі ринкових відносин потребує розуміння загальних закономірностей розвитку освіти, до яких, на наш погляд, належать наступні: диверсифікація освіти; індивідуалізація освіти; розвиток випереджувальної освіти; сталість освіти; інтенсифікація освіти; комп'ютеризація освіти; креативізація освіти; зростання ролі якості освіти; циклічність та багатоступінчастість освіти; зміна цільових установок освіти; інтернаціоналізація освіти [1, 5, 8, 10]. Трансформація змісту освіти з урахуванням цих закономірностей характеризується посиленням наступних тенденцій:

– перехід від трансляції досвіду попередніх поколінь до забезпечення виживання на природному, соціальному, духовному рівнях;

– перетворення освіти в частину життєдіяльності людини;

– перетворення освіти в засіб об'єднання народів на загальних принципах буття;

– заміна завдання відтворення та розвитку освітнього потенціалу окремих соціальних та економічних груп на тлі певного рівня освіченості суспільства завданням накопичення та розвитку людського потенціалу суспільства в цілому.

Державне регулювання сфери освітніх послуг надає прямий вплив на стратегію ринкового позиціонування вищих навчальних закладів. Слід зазначити, що в усьому світі держава фінансує освіту насамперед у напрямі її фундаменталізації та гуманізації.

Крім того, держава надає гарантії довгострокових інвестицій інших суб'єктів у цю сферу, застосовує податкові пільги та інші форми регулювання ринку освітніх послуг. Інваріантними цілями фінансування сфери послуг вищих навчальних закладів є:

- забезпечення необхідних масштабів системи вищої освіти;
- розподіл фінансових ресурсів між вузами відповідно до державних інтересів, запитів студентів та роботодавців;
- забезпечення доступності вищої освіти всім соціально-економічним груп [2, 7, 9].

Однак у країнах, де переважає державний сектор освіти (до яких, на нашу думку, відноситься і наша країна), спостерігаються скорочення бюджетних коштів, що виділяються університетам, та їх мотивація до руху у бік ринкових моделей організації, управління та фінансування освіти. Одним із способів такої мотивації є підвищення ступеня автономності державних вищих навчальних закладів, а також поява концепції «академічного капіталізму», відповідно до якої вищі навчальні заклади, які зберігають державне фінансування, повинні конкурувати один з одним за зовнішні фонди.

Відмінними рисами такої концепції є:

- перехід на ринкові відносини з усіма клієнтами;
- вимірювання економічної ефективності та якості навчання;
- переформатування курсів як освітніх товарів;
- виробництво комерційних продуктів (навчальних посібників, комп'ютерних програм і таке ін.).

Слід зазначити, що прагнення університетів зберегти державну підтримку та забезпечити собі умови для конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг спричинило «маркетингову» вищої освіти.

Однією з головних завдань позиціонування вузів над ринком освітніх послуг є обґрунтування способу досягнення ними конкурентних переваг. Істотне значення також має розуміння специфіки забезпечення та оцінки конкурентоспроможності вишу. Остання категорія є комплексну характеристику вузу за певний період за умов конкретного ринку, що відбиває перевагу перед конкурентами за низкою визначальних показників (фінансово-

економічних, маркетингових, матеріально-технічних, кадрових та інших).

Складність оцінки конкурентоспроможності вишу багато в чому визначається багаторівневою ієрархією факторів, що її забезпечують. Одним із таких факторів є високий рівень автономності кафедр та факультетів вузів.

На нашу думку, основою забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг в університетах нашої країни є якість освіти. Елементну базу якості освіти становлять:

- якість освіченості випускників та студентів;
- якість освітнього процесу.

Під якістю освіченості розуміється відповідність фактично структури освіченості встановленим вимогам, нормам, освітнім стандартам Системоутворюючими факторами якості освітнього процесу є: якість освітньої програми; якість професорсько-викладацького складу; якість потенціалу студентів; якість засобів освітнього процесу; якість освітніх технологій; якість управління освітніми системами та процесами [3, 11, 12].

Виходячи з викладених положень, можемо зробити прикінцевий висновок. Ефективність ринкового позиціонування українських закладів вищої освіти багато в чому залежить від наявності в їх діяльності маркетингових елементів, без чого складно претендувати на успіх приймальних компаній. В цьому плану рекомендується університетам більше уваги приділяти формуванню маркетингової програми університету і в першу чергу прикладати великі зусилля для створення і ефективного використання бренду університету.

Список використаних джерел

1. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
2. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.

3. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
4. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
5. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
6. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
7. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
8. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
9. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Print», 2019. 689 p.
10. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
11. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
12. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

О. П. Перерва, аспірант;

Т. В. Романчик, канд. екон. наук, доцент

Національний технічний університет «ХПІ»

Сучасний розвиток інноваційної діяльності в економіці України набуває значних масштабів. Інноваційна продукція займає значну частку на національному та світовому ринку і

нагально потребує свого науково обґрунтованого позиціонування з метою створення та використання конкурентних переваг.

На наш погляд, далеко не кожна інноваційна стратегія діяльності і результати її практичної реалізації на промислових підприємствах є ефективними з погляду набуття конкурентних переваг. На нашу думку, дієва інноваційна стратегія, яка здатна підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства, має відповідати відповідним наступним принципам, до яких ми пропонуємо віднести:

- гнучкість та адаптивність – інноваційна стратегія має дозволяти підлаштовуватися під зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

- системність – зміст інноваційної стратегії та науково-технічної продукції має відображатися у всіх сферах функціонування підприємства;

- адекватність – впровадження інновацій має виходити з існуючих на даному підприємстві ресурсних, фінансових, кадрових та інших обмежень;

- ефективність – ефект від імплементації інновації має перевищувати обсяг понесених витрат, так як в іншому випадку ця робота втрачає всякий сенс;

- безперервність – інноваційну діяльність слід сприймати як постійний незворотний процес – вона не повинна бути перервана або запущена повторно.

Розглянемо конкретні стратегічні конкурентні переваги, які можна отримати за інноваційною політикою стратегічного розвитку (у контексті підприємств промисловості). Реалізація інноваційної стратегії тягне у себе досягнення конкретних конкурентних переваг, зміст яких детерміновано завданнями, поставленими під час формулювання інноваційної стратегії. Перелік можливих конкурентних переваг вельми великий – від нарощування репутаційного капіталу до підвищення екологічної стійкості функціонування підприємства. При цьому, узагальнивши різні конкурентні переваги, які має інноваційне підприємство порівняно з неінноваційним, пропонуємо виділити чотири клю-

чові позиції науково-технічної продукції на цільовому ринку (табл. 1).

Таблиця 1 – Конкурентні переваги науково-технічної продукції на цільовому ринку

Конкурентна перевага	Тип наукової продукції	Спосіб отримання
Підвищення доходів підприємства	Продуктові інновації	Розробка та виведення на ринок інноваційної продукції підвищеного попиту
Скорочення питомих витрат на виробництво продукції	Технологічні інновації	Технологічний реінжиніринг підприємства, переобладнання, імплементація ресурсо-зберігаючих технологій
Збільшення споживчої цінності продукції	Технологічні та продуктові інновації	Удосконалення якості продукції, надання їй нових властивостей, які цікавлять споживачів
Підвищення ефективності бізнес-процесів	Управлінські та технологічні інновації	Здійснення реінжинірингу бізнесу розробника та споживача інновації

В ідеальній ситуації інноваційне підприємство має не лише впроваджувати нові типи продукції (продуктові інновації), а також нові типи виробництва (технологічні інновації), а й «оформляти» всю інноваційну діяльність у єдину інноваційну бізнес-модель (управлінські інновації). Крім того, важливе місце в імплементації бізнес-моделей займають цифрові та інтелектуальні інструменти менеджменту.

На нашу думку, успіх сучасних інноваційних промислових підприємств багато в чому визначається рівнем продуктивності використання інноваційної бізнес-моделі.

Таким чином, дослідження дозволяє дійти таких висновків:

– інновацію – у тих промислових підприємств – слід подати як процес та результат розробки, впровадження та комерціалізації підприємством науково-технічного нововведення з метою задоволення потреб самого підприємства та споживачів;

- інноваційний розвиток є практично єдиним способом досягнення конкурентних переваг промислового підприємства;
- принципи, яким має відповідати ефективна інноваційна стратегія підприємства – гнучкість та адаптивність, системність, адекватність, ефективність, безперервність;
- основні конкурентні переваги інноваційного підприємства – підвищення доходів, скорочення питомих витрат, збільшення цінності продукції, підвищення ефективності бізнес-процесів.

Практичне використання пропонованих конкурентних переваг дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності на промислових підприємствах

Список використаних джерел

1. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
2. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
3. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
4. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
5. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
6. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
7. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Print», 2019. 689 p.
8. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.

9. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
10. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
11. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / Т. О. Kobielieva, Р. G. Pererva, А. Е. Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф.*, 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
12. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

П. О. Перерва, здобувач освіти;

О. П. Косенко, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

Бізнес-процеси представляють собою сукупність взаємопов'язаних заходів (робіт), спрямованих на створення кінцевого продукту або послуги для споживачів [1]. В останній час широкого розповсюдження бізнес-діяльність набула і в сфері виробничих послуг, зокрема, в сфері практичної реалізації маркетингових програм промислових підприємств. Маркетингові бізнес-процеси являють собою систему взаємопов'язаних бізнес завдань, спрямованих на задоволення потреб споживачів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. В загальному випадку бізнес-процеси традиційно поділяють на три групи: процеси управління, основні процеси та забезпечуючі процеси.

Маркетингові бізнес-процеси відносяться до процесів управління, вони вирішують маркетингові завдання, як стоять перед виробничою сферою промислового підприємства. Маркетингові

бізнес процеси промислового підприємства включають в себе дві складові своєї діяльності:

- аналіз цільового ринку промислового підприємства та заходи по його формуванню;
- управління відносинами зі споживачами на базових положеннях маркетингової програми.

На результативність маркетингових бізнес-процесів впливає процес впровадження інновацій. Під інноваційними ресурсами зазвичай розуміють, по-перше, матеріальні і нематеріальні активи та здібності, навички, кваліфікацію працівників, які в сукупності дозволяють підприємству вести інноваційну діяльність і використовувати її результати у роботі всієї сфери своєї виробничо-комерційної діяльності [1, 5, 8].

Питання маркетингового управління інноваційним розвитком промислового підприємства були детально розглянуті в наукових дослідженнях багатьох вчених [1–12]. Дослідження впливу маркетингових бізнес-процесів на результативність інноваційної діяльності підприємства передбачає моделювання процесу маркетингового супроводу інновації, яка вже розроблена і планується до комерціалізації.

Розглянемо інноваційну форму інтернет-продажів з можливістю здійснення онлайн-замовлення обраних споживачем товарів на інтернет-сайті ретейлера або через однойменний мобільний додаток з наступним отриманням замовлення в офлайн-центрі продаж [4].

Ринкова стратегія інноваційної форми продажів, що моделюється, ґрунтується на технології online-to-offline. Її суть полягає у створенні онлайн платформи, за допомогою якої на базі традиційної системи збуту промислової продукції організується пункт видачі замовлень, зроблених споживачем через онлайн платформу [8, 11]. Вона, у свою чергу, може виступати як мобільним додатком, так і модернізованою версією існуючого сайту. Націлена на збільшення споживчого трафіку, така ринкова стратегія створить умови для залучення тих споживачів, які звикли купувати переважно через Інтернет. Варто також відзначити можливості для розвантаження трафіку офлайн-центрів продажу в

пикові періоди прохідності. Механізм ринкової стратегії online-to-offline полягає у залученні покупців за допомогою мережі Інтернет з використанням різних інструментів інтернет-маркетингу, таких як контекстна та банерна реклама, проведення акцій. Звичайно, такий метод реалізації продукції важко назвати, безумовно, інноваційним. Тим часом, низька частота його застосування мережевими FMCG-ретейлерами в даний час дозволяє розглядати зазначений метод саме в інноваційному аспекті.

Основні аспекти інноваційної ринкової стратегії online-to-offline зводяться до наступних положень.

Об'єкт маркетингової стратегії: нова форма продажів з можливістю онлайн-замовлення підбраного споживачем набору товарів на інтернет-сайті або через мобільний додаток з подальшою видачою замовлення в офлайн-магазині.

Мета стратегії: інформування наявних та потенційних споживачів про можливість отримання інноваційної послуги в мережі он-лайн центрів збуту продукції промислового підприємства.

Цільова аудиторія: малі та середні підприємства з наявними інвестиційними можливостями для придбання продукції підприємства.

Можливі заходи: проведення промоакцій, налаштування та запуск контекстної реклами, інші маркетингові інструменти по доведенню інформації в першу чергу до потенційних споживачів (з наявними споживачами вже існують більш-менш тісні інформаційні контакти).

Практична реалізація інноваційних технологій в сфері збуту промислової продукції з широким використанням засобів інтернет передбачає наявність ресурсного забезпечення. Інноваційні процеси на промислових підприємствах в цьому випадку мають інформаційний маркетинговий супровід, що зумовлює подальшу інтеграцію маркетингових та інноваційних бізнес-процесів. Ефективне управління бізнес-процесами веде до поліпшення фінансових показників виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств та сприяє сталому розвитку їх бізнес-діяльності.

Список використаних джерел

1. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
2. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків : НТУ «ХП», 2019. 1002 с.
3. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХП». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
4. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) *Technology transfer* / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
5. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
6. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
7. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
8. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planetaprynt», 2019. 689 p.
9. Pererva P. G. *Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities* / P. G. Pererva, T. O. Kobielieva, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
10. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
11. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
12. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф.*, 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВАРІАНТІВ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ СКЛАДАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ВИРОБІВ

В. Д. Пономарьов, аспірант;

Т. О. Кобелева, д-р екон. наук, професор;

П. Г. Перерва, д-р екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

Економічні критерії оцінки спроектованих технологічних процесів складальних робіт поділяють на абсолютні та відносні. До абсолютних критеріїв оцінки відносяться: трудомісткість складання; його технологічну собівартість; тривалість циклу складання; кількість одиниць складального обладнання [1-12].

Трудомісткість технологічного процесу складання визначає суму штучного часу загального складання виробів у технологічній документації по всім n операціям: $T = \sum t_{cki}$. Цей показник рекомендуємо визначати окремо по вузловому і загальному складанні виробів.

Технологічну собівартість TC виконання вузлового та загального складання одного виробу пропонуємо визначати по формулі:

$$TC = \sum_1^n (t_{ckв} 3П_в t_{ckз} 3П_з) + \\ + \sum_1^{n'} t_{co} B_{xb} + \sum_1^{n''} T_{пз} B_n + [100(K_{ao} + K_{eo}) B_o] / N,$$

де n – кількість складальних операцій;

n' – кількість одиниць складального обладнання;

n'' – кількість переналагоджуваних операцій складання;

$t_{ckв}$, $t_{ckз}$ – штучний час відповідно вузлового і загального складання;

$3П_в$, $3П_з$ – хвилинна заробітна плата при виконанні вузлового і загального складання;

t_{co} – штучний час роботи складального обладнання;

B_{xb} – вартість однієї хвилини роботи складального обладнання;

$T_{пз}$ – підготовчо-заклучний час, віднесений до одного виробу на одну операцію;

B_n – хвилинна заробітна плата одного наладчика;

K_{ao}, K_{eo} – коефіцієнти амортизації та експлуатації складальної оснастки;

B_o – вартість усієї складальної оснастки;

N – річний випуск виробів.

Вартість однієї хвилини роботи складального обладнання B_{xb} в першому наближенні пропонуємо визначати за заводськими даними або з використанням наступної залежності:

$$B_{xb} = B_{ao} + B_{po} + B_{ee} + B_n + B_{цв} + B_{дм};$$

$$B_{ao} = B_{бвсм} \frac{П_{ав}}{100\Phi_{см}};$$

$$B_{po} = \sum_1^{n'} (K_{тв} B_{мп} R_{ксп} t_{co});$$

$$B_{ee} = \sum_1^{n'} (P_{ee} K_t K_v t_{co});$$

$$B_n = \sum_1^{n'} (P_n B_n t_o);$$

$$B_{цв} = \sum_1^{n'} (B_{цв} B_n S_{см}) / S_n;$$

$$B_{дм} = \sum_1^{n'} (B_{дм} t_{co}) / (60\Phi_{см}),$$

де B_{ao} – витрати на амортизацію обладнання;

B_{po} – витрати на малі ремонти, технічні огляди та міжремонтне обслуговування першої категорії складності;

B_{ee} – витрати на електроенергію;

B_n – витрати на стиснене повітря;

$B_{цв}$ – загальноцехові витрати;

$B_{дм}$ – витрати на допоміжні матеріали;

$B_{бвсм}$ – балансова вартість складальної машини;

$П_{ав}$ – відсоток амортизаційних відрахувань по складальній машині;

$\Phi_{\text{см}}$ – річний фонд часу роботи складальної машини;
 $K_{\text{ТВ}}$ – коефіцієнт, який враховує тип виробництва (для одиничного – 0,9, для серійного – 1,0, для масового – 1,2);
 $B_{\text{МР}}$ – витрати на малі ремонти, технічні огляди, міжремонтне обслуговування;
 $R_{\text{КРП}}$ – категорія складності ремонту складальної машини;
 $P_{\text{ЕЕ}}$ – встановлена потужність електродвигунів;
 $K_{\text{т}}$ – коефіцієнт використання встановленої потужності по часу;
 $K_{\text{в}}$ – коефіцієнт використання встановленої потужності по величині;
 $P_{\text{п}}$ – середньогодинне використання стиснутого повітря;
 $B_{\text{п}}$ – вартість 1 м³ стиснутого повітря;
 $t_{\text{о}}$ – основний (технологічний) час на складання виробу;
 $B_{\text{цб}}$ – загальноцехові витрати;
 $B_{\text{п}}$ – відсоток амортизаційних відрахувань по будівлі цеху;
 $S_{\text{см}}$ – площа цеху, яку займає складальна машина та обладнання;
 $S_{\text{ц}}$ – загальна площа цеху;
 $B_{\text{дм}}$ – витрати на допоміжні матеріали.

Тривалість циклу загального (або вузлового) збирання партії виробів з n штук у серійному (непотоквому) виробництві при їх послідовній передачі визначають за формулою:

$$T_{\text{цк}} = \sum_1^i (t_{\text{со}} n + t_{\text{зб}} K_{\text{тр}} + t_{\text{1тр}} (2K_{\text{тр}} + 1)),$$

де $\sum_1^i t_{\text{со}}$ – загальна сума штучного часу всіх i операцій складання даного виробу;
 $t_{\text{зб}}$ – час зберігання партії деталей на проміжному складі;
 i – загальна кількість всіх складальних операцій;
 $t_{\text{1тр}}$ – час одного транспортування партії деталей від збиральної машини на склад і назад;
 $K_{\text{тр}}$ – кількість транспортувань виробів на проміжний склад;
 $(2K_{\text{тр}} + 1)$ – додатковий час на одне транспортування виробів на склад готової продукції.

При потоковому складанні тривалість його циклу з n штук виробів за темпу збирання t пропонуємо визначати за формулою:

$$T'_y = t(i + n).$$

При оцінюванні декількох варіантів технологічних процесів збирання виробу і вибору найкращого з них, пропонуємо враховувати значення відносних критеріїв оцінки. В якості такого роду критеріїв пропонуємо визначати наступні:

– коефіцієнт трудомісткості складального процесу $K_c = T_3 / T_0$, де T_c – загальна трудомісткість технологічного процесу збирання виробу; T_0 – трудомісткість обробки деталей виробу, для різних типів виробництв: значення K_c визначається в інтервалі $0,1 \dots 0,5$;

– коефіцієнт собівартості складання $K_{cc} = C_{36} / C_0$, де C_0 – собівартість виготовлення виробу в цілому;

– коефіцієнт розчленованості складального процесу виробу $K_{рп} = (T_b / T_0)a$, де T_b – трудомісткість вузлового складання; a – показник рівня автоматизації складання.

Список використаних джерел

1. Kobielieva T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobielieva, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
2. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.
3. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
4. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.

5. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
6. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
7. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 92–94.
8. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
9. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Print», 2019. 689 p.
10. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.
11. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
12. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

УПРАВЛІННЯ СТАРТАП ПРОЄКТАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН

Я. Романенко, студентка

В. М. Приймак, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Збільшення попиту на спеціалізовані послуги з ремонту та технічного обслуговування: передові автомобільні технології призвели до розробки більш складних транспортних засобів, для ремонту та обслуговування яких потрібні спеціальні знання та навички. Управління стартап проектами у компаніях, що продають автозапчастини, має свої особливості, пов'язані з характером цієї галузі.

Автомобільні інновації використовують нові технології та ідеї для вдосконалення дизайну, продуктивності та ефективності автомобілів. За останні кілька десятиліть автомобільна промисловість стала свідком чудової трансформації, коли останні технологічні тенденції покращили спосіб доставки цінності клієнтам. Автомобільний ринок швидко змінюється, інновації та технології мають змінити наш спосіб пересування. Автозапчастини завжди користуються попитом, тому що людям потрібні їхні транспортні засоби, щоб доставляти їх з одного місця в інше. Цю галузь можна вважати стійкою до рецесії, тому що на відміну від продажу автомобілів, про які споживачі можуть не думати в складних економічних умовах, автомобільні запчастини легше доступні для екстреної ситуації, пов'язаної з авто. Це робить їх чудовою інвестицією для тих, хто шукає наступну можливість.

Можна розпочати з впливу стратегій управління стартап-проектами на успіх підприємств в сфері автозапчастин. Мається на увазі те, що стратегії маркетингу та брендування грають важливу роль у привертанні клієнтів та створенні позитивного іміджу підприємства, а також ефективне позиціонування на ринку дозволяє підприємствам залучати нових клієнтів та збільшувати ринкову частку. Стратегії оптимізації процесів виробництва та постачання дозволяють зменшити час виробництва та витрати на виробництво. Компанії, які займаються продажем автозапчастин, завдяки стартап-проектам, набувають спрямованим стратегіям управління, які дозволяють розвивати ефективні маркетингові кампанії, що допомагають підприємствам отримувати більшу частку ринку.

Говорячи про сучасні тенденції у розвитку стартапів на ринку автозапчастин та їхнє впровадження в практику, можна сказати, що вони відображають впровадження передових технологій, зміни в споживчих уподобаннях та вимогах, а також нові підходи до виробництва, маркетингу та продажу. В свою чергу, компанії, котрі знаходяться в автомобільній сфері, також займаються стартап-проектами ефективно розробляючи електричні компоненти, як і в автомобілях так і в автозапчастинах, бо останнім

часом зростає увага до екології нашого світу, тим самим стимулюючи компанії до розробки цих екологічно чистих автозапчастин. Завдяки цьому, впровадження систем вторинного використання автозапчастин для зменшення відходів та впливу на навколишнє середовище є гарним прикладом нових екологічних стартап проєктів.

Конкурентоспроможність в автомобільній сфері зростає з кожним днем, компанії розробляють все більш технологічно-інноваційні стартап проєкти. Автомобільні компанії конкуруючи між собою, кожного дня відстежують підвищення інновацій, аналізують інші компанії, що в свою чергу, створюють нові стартап проєкти, які відповідають потребам ринку та сприяють покращенню функціональності, ефективності і безпеки автомобілів.

Управління ризиками в стартапах на ринку автозапчастин є важливою задачею, оскільки цей ринок характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами вимог споживачів.

Інфляція цін ускладнює змусити продавців домовитися про розумні ставки. Спеціальні деталі та матеріали користуються більшим попитом, оскільки нові розробки та технології відносяться до автомобільного сектору. Постачальникам може знадобитися інвестувати в науково-дослідні розробки, складні технології виробництва та першокласні матеріали. Це може призвести до зростання витрат на виробництво, що стане проблемою для автомобільного сектору. Для автомобільних компаній, стійкі поставки є важливими, оскільки вони можуть поліпшити якість продукції. Важливим є підтримувати дискусії з постачальниками глибокою інформацією про стан ринку, тому компанії зможуть контролювати стратегічні кроки постачальників.

Не менш важливими є глобальні економічні та екологічні фактори суттєво впливають на стратегії управління стартапами у сфері автозапчастин. Глобальні економічні та соціокультурні тенденції можуть впливати на попит на автозапчастини. Наприклад, зростання популярності електромобілів може призвести до змін у вимогах до автозапчастин, таких як більша потреба у батареях або електронних компонентах.

Майбутнє та очікування промисловості виробки запчастин визначають потребу в стартап проєктах. Глобальні нормативи щодо безпеки, викидів, пального та інших аспектів транспортних засобів можуть впливати на стратегії розробки та виробництва автозапчастин. Стартапи повинні бути готові до відповідності цим нормативам, що може вимагати значних вкладень у дослідження та розробку.

Клієнти та їхні звички, відносини виробник-постачальник, екологічні проблеми, цивільно-правові закони, цільові субсидії, санкції, політичні та економічні відносини тощо. Автомобільні компанії стикаються з незліченною кількістю можливостей і загроз, які відіграють важливу роль у своєчасному постачанні деталей і виробництві.

Фактори навколишнього середовища впливають на виробництво підприємців при своєчасному забезпеченні запчастинами в автомобільній сфері. Відповідно до цього, можна навести деякі найважливіші, які допоможуть автомобільним компаніям справлятися з перешкодами в розробленні стартап проєктів:

- визначення ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на забезпечення запчастинами для виробництва автомобільних деталей;

- успішне своєчасне забезпечення запасними частинами в галузі виробництва автомобільних деталей.

Отже, підсумовуючи, можна сказати, що створення унікального або покращеного продукту є основним завданням стартапу, важливо виявити ніші на ринку, де можна знайти переваги перед конкурентами, ефективно управляти грошовими потоками для забезпечення стабільності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Солнцев С. О., Зозульов О. В., Юдіна Н. В., Царьова Т. О., Язвінська Н. В. Маркетинг стартап-проєктів. КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2019. – С. 168–207.
2. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2015. № 1. С. 14.

3. Мрихіна О. Б. Перспективи стартап-компаній у контексті конкурентоспроможного розвитку українського ринку високих технологій / О. Б. Мрихіна, А. Р. Стояновський, Т. І. Міркунова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – С. 215–225.
4. Методичні вказівки щодо виконання практичних занять з навчальної дисципліни «управління стартап проєктами / укладач д. е. н., проф. В. В. Дружиніна 2019 р.
5. Топ-10 технологічних та інноваційних тенденцій в автомобільній промисловості за версією Чандрашехара Бапата ПМП – 2023 р. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-technology-innovation-trends-automotive-bapat-pmp-csm->
6. Фактори макросередовища та їх вплив на стартапи з точки зору країн, що розвиваються. – 2023 р. URL: https://www.researchgate.net/publication/372553666_Macro-environmental_factors_and_their_impact_on_startups_from_the_perspective_of_developing_countries.

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ю. Ю. Соломіна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;

А. А. Степанова, канд. екон. наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Основою дослідження стану інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку промисловості є розуміння сутності та концептів самого поняття інновацій та інвестицій та дослідження, аналіз і оцінка даних статистичних спостережень з метою виявлення та оцінки сучасного стану цього процесу та подальших тенденцій його розвитку. Термін «інновація» був уперше запропонований у науковій термінології Й. Шумпетером у праці «Теорія економічного розвитку» та визначався як нова комбінація чинників виробництва, що мотивована підприємницьким духом [3]. У дослідженнях із менеджменту П. Друкера інновація розуміється як особливий засіб, із застосуванням якого підприємцями здійснюється дослідження змін, що відбуваються в економіці та суспільних процесах, з метою подальшого використання у сфері бізнесу [1]. У працях М. Портера інновації визнача-

ються як результат особливих зусиль, що дає змогу підприємствам досягти значних переваг, для підтримання яких необхідно впроваджувати подальші постійні вдосконалення [2]. Процес інноваційної діяльності та його реалізація невід’ємно пов’язані із поняттям інвестицій та інвестування в інноваційний розвиток, оскільки інвестиції і є тим основним забезпеченням, яке необхідне для впровадження та реалізації інновацій. Відповідно до визначення, наведеного У. Шарпом та Г. Дж. Бейлі, термін «інвестиції» визначається як процес «позбавлення» коштів сьогодні з метою отримання їхнього збільшеного обсягу в майбутньому [4]. Зауважимо, що наведене визначення є дещо неповним, бо враховує лише економічний ефект та не враховує соціального, суспільно-економічного ефекту від інвестування в різні сфери, насамперед в інноваційну діяльність.

Фінансово-економічний аналіз підприємств проводиться з метою визначення основних показників діяльності, а також задля характеристики поточного стану підприємства з кожного конкретного аспекту. Результати даного аналізу відіграють значну роль у процесі прийняття бізнес-рішень щодо можливостей фінансування інноваційного розвитку підприємства.

Досліджуючи стан інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку промисловості України в умовах Четвертої промислової революції, слід зазначити, що в сучасних економічних умовах інновації, інноваційне оновлення промисловості є одним із ключових факторів економічних перетворень та розвитку економіки. Результати проведеного аналізу стану інноваційного забезпечення розвитку промисловості України в сучасних умовах дали можливість виявити загальний складний стан техніко-технологічного, інноваційного, науково-технічного розвитку вітчизняної промисловості з незначною активністю процесів упровадження фундаментальних, прикладних досліджень та дослідно-конструкторських робіт, створення та впровадження інновацій, техніко-технологічного оновлення потужностей промисловості, створення та залучення нових технологій, в тому числі і в нових революційних напрямках створення інновацій, та відсутність єдиної визначеної державної політики інноваційного

розвитку з відповідним інвестиційним забезпеченням та дієвими прозорими механізмами її реалізації. Вищезазначене актуалізує необхідність формування в країні нової державної інноваційної політики із створенням та впровадженням ефективних механізмів та інструментів її реалізації, спрямованої на забезпечення системного, цілеспрямованого створення та промислового впровадження інновацій, забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності промисловості країни, динаміки та стратегічного спрямування інноваційного розвитку економіки.

Список використаних джерел

1. Степанова А. А. Взаємозв'язок інноваційного фактора та економічного зростання в інноваційній теорії циклічного економічного розвитку Йозефа Шумпетера. Вісник КНУ. Серія економіка № 144/2013. С. 51–54. <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2013/144-3/16>.
2. Porter M. (1979). How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979.
3. Scumpeter J. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. N.Y.-L., 461 p.
4. Sharpe William F. (1963). A Simplified Model for Portfolio Analysis. Management Science. № 9 (2). P. 277–93. URL: <http://icmspecialist.com/wp-content/uploads/2014/01/Simplified-Model-of-Portfolio-Analysis-Sharpe.pdf>.

МОДЕЛЬ ОСВІТИ МАЙБУТНЬОЇ УКРАЇНИ

*Л. Д. Чекаленко, д-р політ. наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України
ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України»,
КНУ імені Тараса Шевченка*

Розвиток освітньої системи України є однією з «гарячих» тем сьогодення. У зв'язку з цим постає низка питань: яке майбутнє очікує на освіту в Україні? За якою моделлю будуватимемо майбутню схему навчання?

Так, освіта є необхідною складовою розвитку і становлення особистості, без освіти немає цивілізації і розвинутого суспільства. Недарма усілякі загарбники у часи лихоліть спершу спа-

люють бібліотеки, а потім знищують носіїв знань – вчителів. Так само роблять і рашистські загарбники на українській землі.

Українські дослідники присвятили чималу увагу загальним питанням освіти, про що йдеться у публікаціях А. Мінасян, Л. А. Бикова, А. Мартинець та ін. [1]. Однак, у вітчизняній історіографії не знайдено розробок, присвячених порушенням у статті питанням, оскільки переважна кількість робіт була опублікована до російської агресії. У зарубіжній літературі можна віднайти матеріали про існуючі системи освіти на інших континентах, однак вони не стосуються українських реалій минулого і сьогодення.

В Європі доволі розповсюдженою є Болонська система навчання, запровадження якої було підтримане міжнародною організацією ЮНЕСКО. Оскільки Україна є європейською державою і розвивається за сценарієм Європейського Союзу, намагаючись відповідати всім висунутим вимогам і критеріям, то і система освіти є європейською, у нашому випадку – Болонською. Болонська модель була започаткована в Україні з 2006 р.

Чи достатньо продумана реалізація цієї системи? Як виявилось на практиці, керівництво української держави не надало достатньої уваги майбутньому освітньому процесові. І в результаті цікавий Болонський варіант, що був прийнятий в Україні поспіхом і без відповідної підготовки, виявився змішаною схемою з колишньою радянською системою освіти.

Існують й інші освітні моделі, що з роками себе позитивно зарекомендували: Гумбольдтовська, Ньюменовська, Французька (Наполеонівська), Американська тощо. Кожна з цих моделей має свої родзинки, які можна активніше застосувати паралельно з Болонською і в Україні.

Постійні виклики людському існуванню вимагають від освіти динамічного розвитку, модернізації, приведення її стану у відповідність із потребами сучасності. Тому кожне цивілізоване суспільство намагається розвивати свою освітню схему відповідно запитів поточного моменту.

У сфері навчання освітніми центрами світового значення на найближчу перспективу було визначено розв'язання наступних

проблем: розширення доступу до базової освіти та ліквідація неписьменності; проведення аналізу та оцінки національних освітніх систем; формування освітньої політики та реалізації реформ у галузі освіти. При цьому враховано питання демократизації освіти та реалізація напряму: освіта для майбутнього.

У зв'язку з зазначеним, вкотре привертає увагу згадка про ліквідацію неписьменності. Як бачимо, з 1940-х років передовому світові так і не вдалося подолати це ганебне явище, яке є однією з ознак гуманітарної катастрофи людства. Водночас і загальна ситуація в галузі освіти у світовому масштабі визначається як кризова. Ознаки кризи полягають перш за все у скороченні фінансування освіти [2]. І як наслідок – падіння її престижу та іміджу. За оцінками експертів, велика кількість молодих людей у світі мають лише початкову освіту або ж не отримують її взагалі. Близько 12 % дітей не залучені до системи освіти. Майже не було зростання вищої освіти, а з кінця 1970-х років такі тенденції спостерігалися і в середній освіті. За заявою експерта Генерального директора ЮНЕСКО Ф. Майора, у 1990-ті роки різко уповільнилися темпи розвитку системи початкової освіти, помітно знизилася її якість [3]. На питання, чому так сталося, частково може відповісти і така інформація: із 153 реформ в освітній сфері в країнах Африки лише 3 % було повністю втілено в життя [4]. Наведемо ще одну причину зниження якості освіти. За роки свого існування задля заохочення населення африканських країн до навчання ЮНЕСКО значно понизила планку вимог до початкової освіти і цей рівень називає «функціональною грамотністю». Таке означає передачу певного, а за українськими мірками обмеженого обсягу знань і навичок, тобто саме стільки, скільки потрібно для вузької конкретної діяльності [5].

Традиційна – класична модель, за якою працює переважна більшість європейських університетів, є німецька модель освіти, названа за її творцем Гумбольдтовською. Це – академічна схема систематизованої передачі молоді універсальних елементів знань, культури та досягнень науки, найвищих зразків людської діяльності. У даному випадку – передачі через практику. При цьому передбачається, що студенти самостійно мають прийти до

конкретних висновків, зробити відповідні «відкриття». Німецька модель прагне навчити досягати істини, вчити мисленню і характеризується поєднанням навчання і наукових досліджень.

За ініціативи і проектом ученого і державного діяча Вільгельма фон Гумбольдта в Пруссії у 1808 році був створений Берлінський університет Фрідріха Вільгельма. Наведемо один з прикладів освітнього поєднання теорії з практикою. На першому курсі для опанування порівняльним методом професор запропонував першокурсникам ознайомитись з історією про Пінгвінів Гумбольдта. Не плутайте, будь ласка, не засновника університету В. Гумбольдта, а його молодшого брата відомого вченого, біолога і зоолога Александра Гумбольдта. Якщо Вільгельм Гумбольдт створив Берлінський університет, то Александр створив низку наук про землю, винайшов багато нових видів плахів і тварин, серед них – нових пінгвінів, що живуть в теплих океанських течіях. На честь ученого їх названо Пінгвінами Гумбольдта. Порівнюючи діяльність обох братів, було звернено увагу на важливість поєднання історії і порівняльного методу в процесі навчання. Одна спізніла на лекцію студентка почула тільки про пінгвінів і написала декану скаргу на професора – про начебто невідповідність лекції тематиці курсу... Про це професор дізнався через пів року, коли вже і сесія завершилась. Активна дитина вимагала найвищий бал, однак знала на трійку. І пригадала викладачеві, що вже є одна скарга на «пінгвінів»... Так, Пінгвіни Гумбольдта в цій ситуації допомогли більшості першокурсників опанувати порівняльним методом, і запам'ятали цей приклад на все життя.

Водночас Берлінський університет з перших днів існування формував національну еліту держави, народжував інтелектуалів на основі порівняльних та інших методів навчання. Саме інтелектуали здатні не силовими методами, а переважно вербальними засобами впливати на людей. Відома на весь світ Гумбольдтовська система освіти себе позитивно зарекомендувала і була впроваджена в Європі.

Серед інших моделей донині популярною є Оксфордська модель або Ньюменовська, де навчання децентралізоване. Згада-

на модель класичного університету була розроблена відомим британський ученим Джоном Генрі Ньюменом (1801–1890), автором цілісної концепції ліберальної освіти (Liberal Education). Метою університетської освіти, сформульованою Дж. Ньюменом в роботі «Ідея університету» (1889), є виховання ліберальної особистості, джентльмена як особливої людини, що має постійну потребу вчитися і розвиватися, формувати високий інтелект, тонкий смак, врівноважений розум і потяг до нових знань.

Позитивні і цікаві ідеї цих освітніх моделей у деяких питаннях були запроваджені і в Україні у вигляді другої і третьої освіти, також освіти протягом життя, і залучення до технічних і природничих професій вивчення гуманітарних дисциплін [6].

Серед зарубіжних варіантів освіти відома також Французька (Наполеонівська) модель. Французька модель передбачає повну підконтрольність університету уряду і відокремлення науки від освіти. Створений Наполеоном у 1808 р. університет мав статус державної корпорації і об'єднував всі вищі навчальні заклади та факультети держави. Його діяльність була спрямована на підготовку кадрів за єдиними, чітко визначеними навчальними планами під жорстким контролем урядовців. Наукові дослідження практично повністю були виведені з університетів та передані до компетенції академії наук.

Американська модель використала набутий досвід Європи і залучила до реалізації різноманітні схеми європейської університетської освіти. Сьогодні американська схема об'єднує: класичні дослідницькі університети (прикладом є університети «Ліги плюща»), що побудовані на основі німецької гумбольдтовської моделі, мають значну автономію і поза навчанням виконують великий обсяг наукових і прикладних досліджень; гуманітарні коледжі (коледжі вільних мистецтв), побудовані на основі англійської (ньюменовської) моделі, зосереджують увагу на вихованні студентів та реалізації бакалаврських програм, спрямовані на широку загальноосвітню підготовку студентів, розвиток їхніх творчих здатностей та критичного мислення. Крім того існують університети штатів, які використовують

елементи французької моделі і отримують з бюджету штатів до 30 % засобів. Кредо університету США: студенти навчаються бути дослідниками і фахівцями в певній вузькій сфері навчання. Цьому сприяє глибока спеціалізація університетів.

Вивчаючи освітні моделі різних держав, ми не відкидаємо значні плюси Болонської системи освіти. При цьому зазначимо, що однією з проблем інтеграції української системи освіти до Болонського процесу, фахівці бачать у недостатньо повній поінформованості посадових осіб з освітніх установ України як про поточний стан справ у європейській освіті, так і про цілі Болонського процесу [7].

Нагадаємо, що Болонська модель університету (місто Болонья, Італія), корені якої сягають у середньовіччя, орієнтувалась на автономію та світську владу, в ній домінувала студентська гільдія, яка на свій розсуд визначала структуру, зміст навчальних дисциплін, обирала на конкурсній основі професорів і сплачувала їм заробітну плату із зароблених самостійно грошей. Болонський університет, заснований на студентському самоврядуванні, став своєрідним зразком для університетів Південної і Центральної Європи. І сьогодні Україна є активною учасницею Болонської схеми навчання.

Після вторгнення росії в Україну російський агресор і Білорусь були виключені з Болонського процесу [8].

На думку професіоналів, викладачів, студентської молоді України, проглядаються як позитивні, так і негативні результати впровадження Болонських вимог цієї практики навчання в нашій державі. Позитивні відгуки схожі між собою за оцінками, тому зосередимось на тих питаннях, які бажано було б вдосконалити. За підсумками моніторингу згаданого питання зазначимо, що загальна критична думка щодо Болонської системи в Україні зводиться до кількох суттєвих зауважень, об'єднаних наступним висновком: перспективну ідею Болонської системи в Україні не вдалося реалізувати повною мірою. Деякі висновки експертів з цього приводу наводимо нижче:

✓ Болонська система, за якою навчають нинішніх студентів, так і лишається пів радянською, хіба що за деякими оцінками декомунізованою.

✓ Головною проблемою Болонського процесу в Україні є відсутність реальної імплементації його положень. На практиці, за невеликим винятком, маємо лише поверхові та бюрократичні зміни у вищій освіті.

✓ В Україні протягом дванадцяти останніх років не створено жодних необхідних умов та передумов: економічних, соціальних, політичних, моральних, які б підвищували педагогічну мотивацію та заохочення розвивати наукові дослідження, і які б уможлилювали належне поцінування гідності педагога, науковця, інтелектуала [9].

Проблема криється в тому, що найціннішу складову системи навчання – продуману і послідовну передачу знань та їх закріплення – було вилучено і зведено до написання тестів, розрахованих на досить низький рівень інтелектуального розвитку молоді. Зі шкільних і вузівських програм зникли складні контрольні роботи, написання творчих есеїв і диктантів за кожною опанованою темою, проведення дискурсів тощо. Виникає також питання, чому студент, що іде у закордонний виш, має доскладати низку дисциплін, хоча вчився в Україні за Болонською системою. І з більшістю країн держава має відповідні домовленості про визнання освітніх документів одне одного. Дехто із професорів жартома каже: «в Україні існує не Болонська система навчання, а Оболонська система», натякаючи на те, що спальний район Оболонь в Києві формувався з мешканців навколишніх сіл, далеких від європейського навчання.

І сьогодні викладач українських університетів не знає: за якою ж системою вчимося і вчимо: Болонською чи національно-радянською, що залишилася у спадок від колишньої [10].

Враховуючи сучасний військовий стан, вже сьогодні необхідно замислитись про майбутній розвиток освіти України, виробити власну модель освіти із врахуванням позитивних складових відомих передових освітніх технологій. Яку модель освіти Україна обере, будуючи нову державу?

Оскільки Болонська система є освітою Євросоюзу – а вибір України європейська та євроатлантична інтеграції – зрозуміло, вибере Болонську систему. Однак, враховуючи критичні заува-

ження значної кількості викладачів, ця система має бути адаптована до українських реалій. Отже вже сьогодні треба думати про майбутнє освіти після війни.

Підготовку нової або оновленої моделі зобов'язані зробити задалегідь самі освітяни, викладачі і методисти, а не чиновники згори. Після війни освітяни зобов'язані мати готові схеми і системи нової освіти для нової України. Вже сьогодні мають виробити власну модель освіти із врахуванням руйнівних наслідків війни і позитивних складових відомих передових освітніх технологій, зокрема і Болонського процесу.

Список використаних джерел

1. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти. ДНУ імені Василя Стуса. URL: <http://rang.donnu.edu.ua/?pg=kt&nu=113//>; Мінасян А. Сучасні моделі освіти. pdf. Західноукраїнський національний університет. <http://dspace.wunu.edu.ua> »; Биков М. Ю. Моделі системи освіти і освітнього середовища. 2000. [https://core.ac.uk/download](https://core.ac.uk/download/pdf) pdf.
2. Всесвітня конференція з вищої освіти – 2009: «Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_011#Text.
3. Міжнародні нормативні акти ЮНЕСКО (2011). URL: http://ni.biz.ua/11/11_10/11_10384_mezhdunarodnie-normativnie-akti-yunesko.html#google_vignette.
4. Отамась І. Г. Вплив ЮНЕСКО на розвиток освіти в Україні. Теорія і методика освітнього менеджменту. 2017. № 1, 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tmuo_2017_1_16.
5. UNESCO. Recommendation on Open Science. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949>.
6. Структура вищої освіти. URL: https://jmm.sspu.edu.ua/images/2021/kursi_vse/.pdf.
7. Bologna system of education. <https://cutt.ly/wwGDoXsH>.
8. Там само.
9. Зубрицька Марія. Тенденції в нашій освіті викликають... ZN.ua. <https://zn.ua> Головна» Освіта <https://cutt.ly/hwGDs8aG>.
10. Охрімович Андрій. Освіта – приєднання України до Болонського процесу. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/930407.html>. 14.05.2005.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

В. С. Шаповал, здобувач освіти;

А. В. Косенко, канд. екон. наук, професор

Національний технічний університет «ХПІ»

В останні десятиліття відбуваються суттєві зміни у структурі угод із продажу об'єктів інтелектуальної власності. Все більша кількість укладених контрактів містять умову продажу матеріальних активів на додаток до основної частини – нематеріальної. У практиці міжнародного бізнесу проявляється тенденція до заміщення колишньої формули – «обладнання + послуги + технологічні знання» новою, більш сучасною формулою: «знання + послуги + обладнання», тобто обладнання та матеріали все частіше супроводжують постачання технологій, знань та послуг.

Багато хто переконаний, що трансфер технологій обов'язково має здійснюватися в галузі високих технологій, тому що вони є джерелом великих доходів. Це, мабуть, і вірно для унікальних технічних рішень. Але за допомогою трансферу технологій можна отримати більший прибуток і в інших сферах діяльності, якщо цього потребує ринковий попит. Високі технології зазвичай захищаються патентом, тоді як традиційні технології зазвичай засновані на ноу-хау або виробничому секреті, який дозволяє досягти та підтримувати технічну перевагу над конкурентами.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку міжнародного трансферу технологій є те, що транснаціональні компанії, кількість та міжнародна мережа підприємств, які входять в їх склад, постійно зростає, все активніше залучають до проведення наукової та інноваційної діяльності свої закордонні відділення, наукові центри та лабораторії. Використання ними внутрішньокорпоративного обміну технологіями є одним із засобів зовнішньоекономічної експансії. Основний канал здійснення цієї політики транснаціональних компаній – передача ліцензій власним філіям та дочірнім компаніям за трансфертними цінами, тобто надання нових досягнень на пільгових умовах. Такі ліцензії

дозволяють транснаціональним компаніям швидше налагоджувати виробництво конкурентоспроможних товарів на своїх підприємствах і збувати їх на національному, так і на світовому ринку. В результаті транснаціональні компанії отримують можливість не тільки мінімізувати витрати та термін освоєння винаходу, але й оминати митні бар'єри та валютні обмеження інших країн. Близько 2/3 сукупної вартості міжнародних угод з об'єктами інтелектуальної власності припадає, за оцінками експертів, на угоди між афілійованими корпоративними структурами, що свідчить про переважання міжнародної торгівлі об'єктами інтелектуальної власності внутрішньо-корпоративних збутових каналів.

До постачальників та покупців інтелектуальних технологій, які займають лідируючі позиції у міжнародному технологічному обміні, очікувано входять країни з розвиненою науковою та інноваційно-технологічною інфраструктурою: США, Німеччина, Нідерланди, Великобританія, Японія, Швейцарія, Швеція. Ці ж держави, окрім Швейцарії, мають найвище позитивне сальдо технологічного платіжного балансу. Феномен Ірландії як великого експортера та імпортера технологій полягає в тому, що в цій країні ключову роль у технологічному обміні відіграють філії провідних американських та британських транснаціональних компаній.

На інтенсивність міжнародного обміну технологіями істотно впливають процеси лібералізації та гармонізації регулювання у відповідному сегменті світової торгівлі, що здійснюються в рамках багатосторонньої угоди світової організації торгівлі про торгові аспекти прав інтелектуальної власності.

Країни, що мають значний технологічний потенціал, використовують різні механізми для просування своїх технологій, у тому числі у вигляді об'єктів промислової власності, на перспективні зарубіжні ринки. Наприклад, Німеччина використовує програму «наступальних» дій у зовнішньоекономічній сфері, даючи старт трьом новим експортним ініціативам у галузях природоохоронних, медичних технологій та технологій забезпечення громадської безпеки.

Українське законодавство про державне регулювання діяльності у сфері міжнародного трансферу технологій ґрунтується на Конституції України, Цивільному кодексі України, Господарському кодексі України, Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», законах України «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про пріоритетні напрямки розвитку науки та техніки», інших нормативно-правових актах, а також чинних міжнародних договорах України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, у сфері науково-технічного співробітництва, інноваційної діяльності, трансферу технологій. Українські технології недостатньо захищені міжнародними правовими актами (що унеможливило міжнародний трансфер технологій на 99 %), відсутня централізація державних рішень, відсутня в Україні венчурний капітал та державна політика, яка б стимулювала його формування.

Перед Україною, що має сприятливі перспективи збільшення експорту технологій, стоїть завдання вибудовування системи його підтримки щодо надання необхідних аналітичних та консультативних послуг, допомоги у процесі підготовки та подання заявок на отримання правової охорони результатів інтелектуальної діяльності на зовнішніх ринках

Список використаних джерел

1. Перерва П. Г., Борзенко В. І., Кобелева Т. О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
2. Старостіна А. О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
3. Kobieliava T. O. Study of trends in digitalization of the world economy / T. O. Kobieliava, P. G. Pererva, A. E. Jakushko // Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернетконф., 1–28 лютого 2023 р. Харків, 2023. С. 94–96.
4. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98–106.

5. Маркетингова діяльність підприємств : підручник / О. П. Косенко [та ін.] ; ред. О. П. Косенко ; НТУ «ХПІ». Харків : ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
6. Pererva P. G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P. G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
7. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P. G. Pererva et al.] // Edited by prof. P. G. Pererva, prof. Gy. Kocziszky, prof. M. Somosi Veres. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
8. Кобелева Т. О., Виниченко А. А., Перерва П. Г. Інноваційні процеси як фактор розвитку ринку промислової продукції. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 01.11.2019 р. Луцьк : IBV Луцького НТУ, 2019. С.92-94.
9. Шаульська Л. В. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства / Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобелева // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.
10. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
11. Pererva P. G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T. A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-Prynt», 2019. 689 p.
12. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P. G. Pererva, T. O. Kobieliava, L. V. Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1(23). С. 43–50.

ВПЛИВ ХІМІЧНОГО СЕКТОРУ НА РОЗБУДОВУ БІОЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ НАПРЯМІВ СМАРТСПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

***Г. З. Шевцова**, д-р екон. наук, доцент
Інститут економіки промисловості НАН України*

Руйнування багатьох традиційних вартісних ланцюгів, втрата джерел постачання ряду матеріально-сировинних ресурсів, логістичні проблеми і спричинені ними структурні дисбаланси

входять до числа системних економічних наслідків повномасштабної російської збройної агресії проти України та тривалих бойових дій. Специфіка їхнього прояву в конкретних секторах економіки та шляхи їх подолання в контексті планів повоєнного відновлення потребують детального опрацювання і вивчення релевантного європейського досвіду.

Ще у довоєнні часи в хімічній галузі України сформувався довгостроковий тренд на посилення залежності від імпортової хімічної сировини [1]. Використання відносно дешевих російських енерго-сировинних ресурсів формувало основу прибутковості української хімії, передусім її азотного сегменту.

Водночас поглиблення геополітичних ризиків, необхідність перебудови моделі галузевого виробництва з урахуванням сучасних ринкових, технологічних та екологічних чинників активізувало наукове опрацювання нових підходів і інструментів розвитку. Так, упродовж 2019–2021 рр. у рамках опанування європейської методології смартспеціалізації досліджувалися перспективи трансформації економіки промислових регіонів України на основі інноваційної модернізації хімічного сектору [2, 3]. За підсумками першого етапу стратегування з хімічним сектором та спорідненими вартісними ланцюгами пов'язали окремі пріоритетні сфери смартспеціалізації декілька українських областей. Багато робочих груп підприємницького відкриття фокусували увагу на розбудові біоекономіки та її сегментів, але мали певні методологічні труднощі.

Біоекономіка є важливим напрямом реалізації європейського зеленого курсу. За даними платформи Knowledge4Policy [4], у секторах виробництва та переробки біомас ЄС-27 працює понад 17 млн осіб, які виробляють продукцію на € 2 334 млрд з доданою вартістю € 665 млрд. Біохімікати (без урахування біофармацевтики та біопалив) генерують незначну частину (2,1 %) доданої вартості біоекономіки, але вплив хімічної індустрії на розвиток останньої слід оцінювати значно ширше з огляду на її велике міжгалузеве значення й роль в забезпеченні інших секторів інноваційними матеріалами і технологіями.

За даними Smart Specialisation Platform [5] щодо результатів смартпріоритизації упродовж попереднього стратегічного періоду (2014–2021 pp.), 111 європейських територій пов'язували свої смартпріоритети із залученням хімічного сектору. Переважна більшість таких пріоритетів спрямовувалась на досягнення цілей E.37 – Advanced manufacturing systems та E.38 – Advanced materials. На розвиток біоекономіки (цілі A.03 – Bio fuels & energy efficiency, E.39 – Industrial biotechnology, J.61 – Bioeconomy) було зорієнтовано 38 смартпріоритетів, зокрема по два таких пріоритети розробили на національному рівні Данія і Латвія, бельгійські регіони Фландрія і Валлонія, Західнопоморське воєводство в Польщі, три – румунський Північно-Східний регіон. Змістовний аналіз обраних смартпріоритетів дозволив виділити декілька напрямів залучення хімічного сектору до біоекономічних трансформацій.

Перший напрям пов'язаний із реалізацією стратегій біоекономіки, тобто її розгортанням в багатьох секторах і вартісних ланцюгах. Назва смартпріоритету зазвичай містить термін «біоекономіка», зокрема, «Наукоємна біоекономіка» у Латвії (LV), «Біоекономіка» у Люблінському воєводстві Польщі (PL31), а основа цільового компоненту здебільшого обмежена вказаними вище цілями A.03, E.39 та J.61.

Другий напрям відображає роль хімічної індустрії у розвитку передових матеріалів, процесів і виробництв і, як правило, охоплює сферу кроссекторальних інновацій, зокрема, «Виробництво, робототехніка та дрони» у Південній Данії (DK03), «Передові технології та рішення для виробництва» у Калабрії (ITF6). Тут найчастіше хімічний сектор представлений у складі переробної промисловості та доповнений певними видами науково-технічної діяльності, а цілі включають широкий спектр цифрових трансформацій, ключові перспективні технології та сталий розвиток, зокрема біоекономіку.

Третій напрям – біоекологічний – робить акцент на питаннях навколишнього середовища, де біоекономіка розглядається як частина більш широких концептів, як-от сталий розвиток, зелена та циркулярна економіка, що реалізується у відповідних назвах

пріоритетів: «Мережі для переходу до циркулярної економіки» у Словенії (SL), «Навколишнє середовище: зелена економіка» у Брюссельському регіоні (BE1), «Промислові процеси та екологічно ефективна фабрика» у французькому регіоні Рона-Альпи (FR71). Діяльність включає низьковуглецеві та екологічно ефективні процеси, технології використання вторинних ресурсів, переробку відходів та виробництво енергії на основі альтернативних джерел, а цілі пріоритетів охоплюють широкий спектр сталих інновацій (J).

Четвертий напрям включає біоекономічну трансформацію власне хімічного сектору, що найчастіше позначено обмеженою кількістю залучених видів діяльності та відповідними назвами: «Стала хімія» у Валлонії (BE3), «Зелена хімія» у шведському регіоні Вестра-Геталанд (SE232), «Хімія і біоекономіка» в німецькій федеральній землі Саксонія-Ангальт (DEE).

П'ятий напрям фокусується на допоміжній ролі хімії у процесах біотрансформації інших секторів, яким присвячено основний зміст пріоритетів: «Будівництво» у Данії (DK), «Лісові процеси» у фінській провінції Південна Савонія (FI1D1), «Текстиль» та «Здоров'я» у румунському Північно-Східному регіоні (RO21).

Новизна дослідження полягає в запропонованому підході до аналізу й виокремлення груп смартпріоритетів, який може бути використаний робочими групами підприємницького відкриття в процесах смартпріоритизації, націлених на розбудову біоекономіки та (або) сталого розвитку хімічного сектору.

Список використаних джерел

1. Шевцова Г. З. Довгострокові фактори і тенденції розвитку хімічної промисловості України. *Економіка промисловості*. 2022. № 2 (98). С. 25–52.
2. Амоша О. І., Шевцова Г. З., Швець Н. В. Передумови смарт-спеціалізації Донецько-Придніпровського макрорегіону на основі розвитку хімічного виробництва. *Економіка промисловості*. 2019. № 3 (87). С. 5–33.
3. Швець Н. В. Питання формування хімічного кластеру в контексті імплементації підходу смарт-спеціалізації у Дніпропетровській області. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3. С. 70–79.

4. Jobs and Wealth in the European Union Bioeconomy (Biomass producing and converting sectors). *Knowledge Centre for Bioeconomy*. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/bioeconomy/topic/economy_en.
5. Eye@RIS3: Innovation Priorities in Europe. *Smart Specialisation Platform*. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map>.

СЕКЦІЯ 5. ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ У ЦИФРОВОМУ ВІЙСЬКОВОМУ ЛОГІСТИЧНОМУ УПРАВЛІННІ

М. А. Алексеев, аспірант;

М. І. Небава, канд. екон. наук, професор

Вінницький національний технічний університет

Сучасне суспільство прискореними темпами поглиблюється у використання технологічних досягнень та відчуває неабиякий вплив існуючих геополітичних напруг. У цьому контексті важливість логістичного менеджменту у воєнний період стає надзвичайно актуальною. Цифрова трансформація у сфері логістики та військового управління відкриває нові можливості і ставить перед собою завдання, що потребують ретельного вивчення та вирішення.

У часи війни кібербезпека та конфіденційність військових логістичних ланцюгів стають ключовими для отримання переможного успіху. Зростаючі ризики кібератак, кібершпиунства та інших цифрових загроз вимагають нових стратегій та інноваційних рішень для управління логістичними процесами.

У своєму дослідженні кібер-ризиків на транспорті та в логістичній сфері, аналітична компанія VCG [1] виділяє три ключові категорії факторів вразливості: технології, регуляторні питання та аспекти у процесах.

Цей аналіз показує, що галузь стикається з відставанням у сфері регулювання, недостатньою освіченістю з питань кібербезпеки та нестачею кваліфікованих фахівців у галузі кіберзахисту.

У всіх секторах транспортної галузі зростає ризик кібератак через впровадження нових технологій. Логістичні оператори переходять на цифрові платформи та інтегруються у велику галузеву інфраструктуру. Протягом останніх 10 років морські перевізники еволюціонували від простих систем оповіщення про

надзвичайні пригоди до повноцінних мереж з хмарними технологіями, що робить їх привабливими для хакерів. Аналогічні зміни відбуваються і в залізничному секторі, де традиційні системи управління рухом поїздів переходять до безпроводних мережових стандартів, збільшуючи ризик втручання.

В українському транспортному секторі технологічні вразливості виявляються ще значущими. Багато компаній, включаючи великі національні підприємства, користуються російським програмним забезпеченням, таким як ІС та CRM-системи типу «Бітрікс». Оскільки російський уряд контролює значну частину великого бізнесу в Росії, існує загроза «задніх дверей» у російському софті, що стає проблемою для кібербезпеки в Україні [2]. Наприклад, під час російського вторгнення в Україну користувачі ІС опинилися під загрозою через «втрату» ліцензій.

Проблеми у сфері регулювання в логістиці представляють собою актуальний виклик, оскільки, навіть при традиційному регулюванні цієї галузі, стандартам кібербезпеки приділяється недостатньо уваги. У глобалізованих ланцюгах постачання, які охоплюють кілька країн, встановлення єдиної системи стандартів кібербезпеки та узгодження регулювання є складним завданням. Тим не менше, спостерігаються певні успіхи, зокрема в Європейському Союзі, де в кінці 2021 року була прийнята оновлена директива щодо мережевої та інформаційної безпеки (NIS2), яка встановлює нові стандарти захисту для різних секторів, таких як енергетика, транспорт, охорона здоров'я та цифрова інфраструктура.

Україна знаходиться на початковому етапі формування своєї системи регулювання кібербезпеки. Після розповсюдженої атаки вірусом NotPetya у 2017 році було прийнято Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», однак це лише стратегічний документ, а конкретизація галузевих норм кіберзахисту, зокрема в логістиці, ще відстає. Важливим кроком вперед може стати впровадження принципів NIST Cybersecurity Framework – американських стандартів кібербезпеки, які вже успішно використовуються в різних частинах світу.

Проблеми, що пов'язані з персоналом та процесами, можуть впливати на ефективність технологій та стандартів у сфері кіберзахисту. Важливо враховувати, що навіть найсучасніші технічні рішення не будуть успішними, якщо працівники не володіють базовими навичками з кібербезпеки. Якщо співробітник не може розпізнати фішинговий лист або бездумно переходить за сумнівними посиланнями у соціальних мережах, це може вразити корпоративні заходи з кіберзахисту. Досвід показує, що нерозсудливі дії користувачів часто є першою ланкою в кібератаках. Таким чином, відсутність компетентності та недоліки в процесах можуть стати джерелом загроз.

Відповідь на кіберзагрози вимагатиме від компаній змін корпоративної культури та впровадження системи оцінювання вразливостей. Потрібно приділяти особливу увагу захисту критично важливих активів, незалежно від того, наскільки мало ймовірною може здатися атака на них.

Український логістичний сектор останніми роками зазнавав складних труднощів. З одного боку, для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності в умовах неочікуваних криз, йому довелося оперативно впроваджувати цифрові технології. З іншого боку, важливо зауважити, що цей сектор завжди був невід'ємною частиною критичної інфраструктури, яка забезпечує звичайне життя всієї країни.

На тлі швидкого цифрового розвитку необхідно визнати, що зростання кібервразливостей стало об'єктивним закономірним явищем. При цьому, ігнорування аспектів кібербезпеки може привести до серйозних проблем для всієї країни, включаючи гуманітарні та політичні кризи. Україна у 2024 році може стати об'єктом реальних загроз, трагічних подій та втрат людського життя через можливі кібератаки.

У зв'язку з цим логістичним компаніям можна рекомендувати уникнення самостійного вирішення складних завдань. Держава може і повинна надати допомогу, встановлюючи нові стандарти кібербезпеки та сприяючи їх впровадженню, а також галузь ІТ, обладнана відповідною експертизою, фахівцями та передовими технологіями, може стати партнером у вирішенні

складних проблем у цьому напрямку. Впровадження такої співпраці уможливить допомогти подолати глобальні виклики з мінімізацією існуючих ризиків.

Список використаних джерел

1. Navigating Rising Cyber Risks in Transportation and Logistics / S. Chanetal. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/navigating-rising-cyber-risks-in-transportation-and-logistics> (dateofaccess: 15.01.2024).
2. Як логістичній галузі відповісти на нові виклики кібербезпеки. Центр транспортних стратегій. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_logistichniy_galuzi_vidpovisti_na_novi_vikliki_kiberbezpeki_654 (дата звернення: 15.01.2024).

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЛОГІСТИЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

Т. М. Грекова, асистент

Одеський державний аграрний університет

За останні чотири роки галузь логістики стрімко розвивалася. Еволюція логістичного сектору показала, що глобальні ланцюги поставок сприйнятливі до різноманітних збоїв, що стимулювало пошук нових інноваційних рішень. У цій статті досліджено ключові тенденції, які впливатимуть на логістику як у 2024 році так і у майбутньому.

Однією з ключових стратегій розвитку логістики є впровадження цифрових технологій. Цей напрямок може дозволити логістичним компаніям зменшити залежність від ручної праці та підвищити ефективність виробничого процесу. Наприклад, впровадження автоматизованих систем на складах може швидко й точно обробляти великі обсяги товарів, що може допомогти підвищити загальну продуктивність праці.

Сталий розвиток цифрових технологій вимагає більшої уваги до процесів їх впровадження та використання. Ігнорування сучасних цифрових трендів може призвести до повного краху бізнесу. Спостереження за цифровою трансформацією показують, що більшість рішень у сфері оновлення інформаційних технологій ґрунтуються не на аналізі потреб підприємства, а під

впливом репутації, моди, реклами, побажань користувачів тощо. Як правило, впровадження інформаційних технологій підприємства тісно пов'язане з удосконаленням організаційної структури та бізнес-процесів, це надзвичайно важливий і складний процес, який потребує належної демонстрації його доцільності. Сьогодні більшість проблем на шляху цифровізації підприємств викликані високою інвестиційною вартістю цифрових технологій і недостатнім цифровим менеджментом на рівні підприємства. Багато менеджерів керують своїми компаніями, спираючись на особистий досвід, бачення, інтуїцію та неструктуроване усвідомлення динаміки та стану розвитку цифрових технологій [6].

Основні напрями цифровізації логістики включають в себе: системи моніторингу і відстеження вантажів, електронні документообіги, системи управління логістичними процесами, використання технологій штучного інтелекту, використання технологій блокчейн, розвиток технологій дронів та робототехніки. Ці цифрові технології сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності логістичних процесів, а також полегшують співпрацю між різними учасниками логістичного ланцюга.

Іншою важливою тенденцією, яка впливатиме на логістику у 2024 році, є зростання попиту на електронну комерцію. Електронна комерція вимагає від логістичних компаній здатності швидко і точно доставляти невеликі замовлення в будь-яку точку світу. Щоб задовольнити попит логістичні компанії повинні інвестувати в нові технології та інфраструктуру. Вони також повинні розробити нові моделі роботи, які дозволять їм бути більш гнучкими і адаптивними.

У міру того, як компанії та споживачі стають все більш свідомими екологічних проблем, зростають вимоги до стійкості логістичних операцій. Логістичні компанії повинні знайти способи зменшити свій вплив на навколишнє середовище, наприклад, шляхом використання альтернативних видів транспорту та економії енергії.

Серед переваг цифровізації логістики виділяються: підвищення ефективності та зниження витрат, зниження ризиків люд-

ського фактору та помилок, покращення точності та швидкості відстеження вантажів, полегшення спілкування між ланками логістичного ланцюжка, підвищення прозорості та безпеки логістичних процесів.

Однак цифрова трансформація може стикатися із викликами, такими як високі витрати, необхідність підвищення кваліфікації персоналу та потреба в зміні внутрішньої структури компаній.

У 2024 році ці тенденції будуть продовжуватися, а логістика залишатиметься ключовим фактором успіху для підприємств і ланцюгів поставок. Розвиток нових технологій і зміни в попиті на логістичні послуги будуть впливати на логістичну галузь, змушуючи компанії адаптувати свої послуги до змінних потреб клієнтів.

Список використаних джерел

1. Нові напрями та перспективи розвитку логістики у 2024 році. <https://cargofy.ua/uk/blog/novi-napryami-ta-perspektivi-rozvitku-logistiki-u-2024-goci> (дата звернення: 16.01.2024).
2. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17 (дата звернення: 25.02.2023).
3. Чаркіна Т. Ю., Орловська О. В. Цифровізація транспортних процесів як пріоритетний напрямок розвитку залізничного транспорту. *Science, innovations and education: problems and prospects: proceedings of the 10 th International Scientific and Practical Conference Tokyo, Japan 4–6 May 2022*. Tokyo : CPN Publishing Group, 2022. С. 555–559.

СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

О. П. Загорко, канд. екон. наук, доцент
Національний університет фізичного виховання і спорту України

Розглядаючи логістичний сектор економіки як систему матеріально-технічних об'єктів та засобів, що обслуговують процеси фізичного переміщення товарів і опосередковують ці процеси в

інформаційні і фінансові потоки у сфері обігу, ми визнаємо його важливим елементом ринкової інфраструктури. Логістика забезпечує доступність продукції споживачам; пряму і непрямую зайнятність, оскільки перетворюється з внутрішньої діяльності у спеціалізовану галузь, яка створює широкий спектр можливостей щодо працевлаштування; більш низькі витрати на логістику забезпечують конкурентоспроможність національних компаній; ефективні і стійкі ланцюги постачання підвищують надійність і модернізацію економіки в цілому [1]. Логістика фінансує близько 15 % надходжень до бюджету від в виробничій сфері і забезпечує 40 % вітчизняного ринку послуг [2].

Незважаючи на те, що Україна займає вигідне географічне положення з огляду транспортно-логістичного сполучення, адже її потужний транспортний потенціал включає автомобільний, залізничний, морський, річковий, авіаційний та трубопровідний транспорт, розвиток логістичного сектору почався лише з 2000 року з появою національних логістичних компаній, які відповідали світовому рівню. На ринку України з'явилися також європейські компанії. У період 2006–2008 років стартувала значна кількість великих проєктів з будівництва логістичних комплексів. Структура постачальників логістичних послуг така: 46 % – міжнародні компанії, 43 % – українські національні, 11 % – українські регіональні. На транспортування приходиться 89%, на зберігання – 8 %, на експедирування – 2 %, на управління ланцюгами постачання – 1 % [3]. І хоча Україна за індексом ефективності логістики до 2020 року належала до групи країн з обмеженим рівнем розвитку логістичного середовища, вже сформувалися певні передумови для створення сектору логістичних послуг відповідно до міжнародних стандартів якості, комплексності та правового поля. У структурі валової доданої вартості у 2020 році частка транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності складала 6,26 % (262 408 млн грн) [4]. Для порівняння – за оцінками експертів за рахунок логістики в країнах ЄС формується 20–25 % ВВП.

До повномасштабної російської агресії в Україні, за даними UkraineInvest, було понад 2,5 млн м² складської інфраструктури,

переважна кількість на Київщині. У перші місяці війни було знищено та пошкоджено 22 % складських приміщень. Причому, понад 200 тис. м² складів зруйновано повністю. Суми прямих збитків, завданих війною українській інфраструктурі, промисловим об'єктам та виробничій логістиці склали 50 млрд доларів. За показником чистого доходу компанії транспорту і логістики зазнали втрат на 32,6 млрд грн [5].

Економіка України традиційно є експортно орієнтованою. Тому через втрату економічного потенціалу окупованих регіонів та внаслідок кардинального порушення логістики у 2022 році відбулось зменшення обсягів товарного експорту на 35,2 %. Блокування морських шляхів різко обмежило експорт, що відповідно негативно вплинуло на економічну активність. Відбулась зміна транспортування експорту товарів: морські перевезення скоротились на 55 % (складали 62 %), перевезення залізничним та автомобільним транспортом збільшились відповідно на 3,4 % (складали 12 %) та 32,4 % (складали 23 %). Найглибшого падіння зазнав експорт металургії та продовольства. Відбувся спад у промисловості, зумовлений руйнуванням потужностей та інфраструктури, а також логістичними обмеженнями, насамперед для експорту [6]. Як бачимо, порушення логістики є одним з важливих чинників, який вплинув на економіку в цілому.

Незважаючи на важкі наслідки вторгнення, слід відмітити, що майже не було порушено постачання для населення (на не окупованих територіях), своєчасно завозилась гуманітарна допомога, забезпечувались Збройні Сили України. Треба відмітити, що Україна не втратила контроль за об'єктами критичної інфраструктури і не дозволила порушити постачання для матеріально-технічної підтримки Збройних Сил, яка включала людські ресурси, підготовку персоналу, розміщення і захист запасів, обслуговування і ремонт обладнання – всі ці питання охоплює увесь спектр логістики. Зрозуміло, що в даному випадку йдеться про військову логістику, але вона є невід'ємною складовою загальної логістичної системи країни і напряму залежить від таких факторів, як загальний рівень розвитку економіки держави, наявність національної стратегії розвитку логістичного сектору, розвитку транспортної та логістичної інфраструктури, наявності чіткої та прозорої системи управління логістичним сектором на

національному рівні. На жаль, на сьогодні досі не прийнята національна стратегія розвитку логістики, хоча її проект було представлено ще у 2018 році [7].

Отже, забезпечення стійкості економіки України під час війни та її відновлення не можливе без відбудови та модернізації логістичного сектору. Перш за все, треба врахувати досвід першого року війни, проаналізувати сильні і слабкі сторони, які проявились. Необхідні стратегічні підходи до планування військової логістики та її узгодженості з національною системою логістики; має бути забезпечена стійкість ланцюгів постачання; мають бути запаси стратегічно важливих товарів, які мають критичне значення для національної стійкості та ведення військових операцій; мають вирішуватися питання оптимізації логістики за рахунок професійного управління цими процесами; має бути проведена систематизація та цифровізація логістичних процесів; мають бути враховані механізми зворотного зв'язку та вибору найкращих моделей організації. Необхідно доопрацювати та прийняти національну стратегію розвитку логістичного сектору, яка б враховувала особливості управління сектором в умовах воєнного стану. Науковцям і експертам логістичної галузі необхідно зібрати матеріали з початку війни до сьогоднішніх днів для ретельного аналізу, систематизації позитивних і негативних впливів на логістику і розроблення конкретних рекомендацій щодо реформатування системи управління.

Окремої уваги потребує проблема, яка пов'язана з недостатньою кількістю кваліфікованих спеціалістів у галузі розподільчої логістики, зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного торговельного права. Має бути посилена підготовка фахівців у галузі маркетингу, збуту і логістики. Доцільно розширити післядипломну освіту, перепідготовку та стажування з урахуванням необхідності розвитку програмної та інформаційної підтримки управління та функціонування логістичного сектору.

Список використаних джерел

1. Керівництво для розробників з планування і проектування логістичних центрів у країнах ЦАРЕС. URL: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/880896/developers-guide-logistics-centers-cares-countries.pdf>.

2. Фінансовий консалтинг. URL: <http://pro-consulting.ua/>.
3. Марія Григорак. Логістика в Україні: парадокси ринку та шляхи розкриття потенціалу. URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-ukraine-paradoksy-rynka-i-puti-raskrytiya-potenciala>.
4. Державна служба статистики України «Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту за видами економічної діяльності. Валова додана вартість (у фактичних цінах; млн грн). URL: <https://data.gov.ua/dataset/cf0f1189-141b-4492-a359-32b941384030>.
5. Повноцінне відновлення української економіки неможливе без відбудови та модернізації логістичної інфраструктури. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logicna-skladova-povoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>.
6. Ольга Погарська. Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4.
7. Стратегія сталої логістики та План дій для України Проект для розгляду. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf>.

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ

А. С. Мохненко, д-р екон. наук, професор;

Р. А. Антонов, аспірант;

А. Ю. Казакова, аспірант

Херсонський державний університет

В умовах ринкової економіки, де конкурентна боротьба між різними виробниками товарів наростає, виникає необхідність удосконалення діяльності підприємств. Це пов'язано з впровадженням концепції логістики як засобу оптимізації різних видів потоків та зменшення їх витрат. Логістичний менеджмент розглядається як найбільш конструктивний підхід до керування матеріальними та супутніми потоками, що відображає динамічність і складність економічної ситуації.

Логістичний менеджмент підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління матеріальними потоками всередині та поза підприємством. Він включає в себе планування, організацію, управління та контроль логістичних процесів.

У сучасних умовах підприємствам доводиться стикатися з низкою нових викликів, які впливають на логістичний менеджмент. До них належать:

1. Глобалізація та міжнародна конкуренція. Підприємствам доводиться конкурувати на глобальному ринку, що вимагає від них ефективної логістики, яка дозволяє швидко та з мінімальними витратами доставляти товари до споживачів у будь-якому куточку світу [5, с. 56].

2. Швидкий розвиток технологій. Розвиток нових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та 3D-друк, змінює логістичні процеси. Підприємствам необхідно впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними.

3. Зміна потреб споживачів. Споживачі стають все більш вимогливими до якості товарів та послуг, а також до швидкості та зручності доставки. Підприємствам необхідно адаптувати свою логістику до змінних потреб споживачів [1, с. 138].

4. Зростаюча екологічна відповідальність. Підприємствам доводиться враховувати екологічні аспекти своєї діяльності, включаючи логістику. Вони повинні розробляти логістичні рішення, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище.

Для успішного управління логістикою в умовах нових викликів підприємствам необхідно:

1. Стратегічне планування. Підприємствам необхідно розробити стратегію логістичного менеджменту, яка відповідає їхнім цілям та вимогам ринку.

2. Інтеграція логістики. Підприємствам необхідно інтегрувати логістичні процеси всередині підприємства та з партнерами по бізнесу [3, с. 355].

3. Оптимізація логістичних процесів. Підприємствам необхідно постійно аналізувати логістичні процеси та впроваджувати заходи щодо їхньої оптимізації.

4. Впровадження інновацій. Підприємствам необхідно впроваджувати нові технології та підходи до логістики.

5. Зосередження на клієнті. Підприємствам необхідно орієнтуватися на потреби клієнтів та розробляти логістичні рішення, які відповідають цим потребам [2, с. 64].

Впровадження цих заходів допоможе підприємствам успішно управляти логістикою в умовах нових викликів та підвищити свою конкурентоспроможність.

Ось деякі конкретні приклади того, як підприємства можуть адаптувати свою логістику до нових викликів:

1. Глобалізація та міжнародна конкуренція. Підприємства можуть оптимізувати свої логістичні процеси, щоб зменшити витрати на транспортування та зберігання. Вони також можуть використовувати глобальні логістичні мережі для доставки товарів до споживачів у будь-якому куточку світу.

2. Швидкий розвиток технологій. Підприємства можуть автоматизувати логістичні процеси, щоб підвищити ефективність та продуктивність. Вони також можуть використовувати штучний інтелект для прийняття більш ефективних рішень у сфері логістики [4, с. 14].

3. Зміна потреб споживачів. Підприємства можуть використовувати нові технології, такі як аналітика даних та соціальні мережі, щоб краще розуміти потреби споживачів і надавати їм більш персоналізовані послуги. Вони також можуть використовувати нові канали доставки, такі як кур'єрська доставка та самовивіз, щоб відповідати потребам споживачів.

4. Зростаюча екологічна відповідальність. Підприємства можуть використовувати більш екологічно чисті транспортні засоби та технології. Вони також можуть розробляти логістичні рішення, які мінімізують відходи та вплив на навколишнє середовище.

Впровадження цих заходів допоможе підприємствам адаптуватися до нових викликів та підвищити свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Мохненко А. С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства / А. С. Мохненко, О. О. Чмут // Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри : колективна монографія / за наук. ред. І. В. Перезової. Львів : Видавець Кошовий Б.-П. О., 2023. С. 136–160.

2. Мохненко А. С. Маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства / А. С. Мохненко, Р. А. Антонов, О. О. Чмут // Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри : зб. матер. I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 1 листопада 2023 р.). Одеса : ОДАУ, 2023. С. 64–65.
3. Мохненко А. С. Напрямки управління логістикою підприємства / Р. А. Антонов, А. С. Мохненко // Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України : міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 17 листопада 2023 р.). Харків : ХНАДУ, 2023. С. 355–357.
4. Мохненко А. С. Інноваційний розвиток підприємства в контексті сталого розвитку / А. С. Мохненко, Р. А. Антонов, О. О. Чмут // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 02–03 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. С. 13–15.
5. Мохненко А. С. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку фермерських господарств / А. С. Мохненко, А. М. Гайдичук, М. В. Сергієнко // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 02–03 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ : ХДУ, 2023. С. 54–57.

ПРИЧИНИ ТА ХАРАКТЕР ЗМІН РОЛІ СОРСИНГУ В ЗАКУПІВЛЯХ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

В. В. Лісіца, канд. екон. наук, доцент

Полтавський університет економіки та торгівлі

Сорсинг (англ. Sourcing) являє собою цілеспрямований ряд дій, призначених знайти, перевірити і залучити до ланцюга (мережі) поставок компанії постачальників товарів і послуг, необхідних для її діяльності. Сорсинг включає проведення досліджень, розробку та реалізацію плану, визначення якісних і кількісних показників і вибір постачальників, що задовольняють встановленим вимогам. Іншими словами, рішення повинні прийматися на підставі сорсингової стратегії, пов'язаної зі стратегією розвитку компанії, її цілями і завданнями.

Діяльність компаній на пряму залежить від структури витрат, розміру прибутку та конкурентоспроможності. Відповідно, наявності надійної стратегії сорсингу компанії можуть ефективно створювати сталі та оптимізовані мережі поставок, спираючись як внутрішні, так і зовнішні джерела постачання ресурсів.

Стратегічний пошук постачальників – це складний процес, що вимагає глибокого розуміння потреб компанії, ринку постачальників та конкурентного середовища. Нові технології, зміни в глобальному середовищі, трансформація поведінки споживачів, зростання ризиків в ланцюгах поставок постійно посилюють вплив на сферу закупівель (анг. Procurement). Узагальнюючи, можна виділити такі тенденції, що її характеризують:

- гнучкість: надає здатність до швидкої адаптації, що більш важливо зараз, ніж володіння спеціалізованими навичками;
- якість: стає ще більш важливою, особливо в компаніях, зорієнтованих на інформацію та послуги;
- пошук кращих умов: робочі місця і заводи «пересуваються» з країни в країну в пошуках більш низьких витрат, вищої ефективності та якості;
- товари на ринку: значення традиційних товарів знижується, швидке запровадження технічних нововведень у стандартні масові товари;
- протекціонізм: зростаюча загроза зведення бар'єрів у світовій торгівлі і торгових воєн;
- глобальне виробництво: виробництво розгалужене по всьому світу та переміщується залежно від змін в економіці і технологіях;
- технологія: передова технологія перестає бути монополією розвинених країн, нововведення поширюються всюди в найкоротший час, їх копіювання, поліпшення і використання стають не менш важливими, ніж винахід;
- порівняльна перевага країн стає динамічною та залежною від людського ресурсу; країни, що не забезпечені природними ресурсами, можуть стати серйозними учасниками у світовій конкурентній боротьбі;
- «людський капітал»: найбільш цінний ресурс, набагато важливіший ніж природні ресурси або накопичене багатство;

Джерелом ризиків в процесі закупівель можуть бути як внутрішні, так і зовнішні бізнес-операції, починаючи від того, як працює компанія та її персонал, завершуючи глобальними подіями та відносинами з постачальниками. Також до основних ризиків в сфері закупівель можна віднести:

- коливання цін: для реалізації стратегії закупівель в компанії важливо забезпечити наявність гнучкого бюджету для покриття несподіваних витрат на нестабільному ринку ланцюга поставок;

- надмірні витрати та низька ефективність: ті, хто сьогодні не діджиталізує свій процес закупівель, ризикують одержати додаткові витрати, погіршити взаємовідносини з постачальниками, отримати невідповідні продукти та збитки;

- неправильне прогнозування: використання сучасного програмного забезпечення та інноваційних технологій для забезпечення точності прогнозів щодо управління ланцюгом поставок (SCM);

- збої в ланцюгу постачання: від екстремальних погодних умов до торговельних війн, пандемій і виходу з політичних і економічних союзів (BREXIT), бойових дій тощо. Функції закупівель повинні прагнути до диверсифікації своїх постачальників та оцінки ризику співпраці з кожним з них на основі розробленої сорсингової стратегії;

- зростаюча складність: сфера закупівель доповнюється додатковими непередбачуваними ризиками, незважаючи на ефективне планування. Компаніям важливо на кожному етапі процесу закупівель забезпечити можливість швидше виявляти потенційні ризики та можливі шляхи їх мінімізації.

Отже, стратегічний пошук постачальників є невід'ємною складовою процесу управління ланцюгами поставок, так як орієнтований на максимізацію закупівельної цінності та мінімізацію ризику в ланцюгах поставок. Стратегічний сорсинг сприяє:

- зниженню витрат: домовляючись про оптимальні ціни з постачальниками, компанії можуть заощадити на витратах закупівлі;

- підвищенню якості: співпрацюючи з постачальниками щодо поліпшення якості продуктів та послуг, компанії можуть

знизити ризик виникнення дефектів та негативних відгуків клієнтів;

– зростанню ефективності: оптимізуючи процес закупівель, компанії мають можливість вивільнити ресурси для їх застосування на інших напрямках діяльності;

– зниженню ризику за рахунок диверсифікації своєї бази постачальників та управління взаємовідносинами з ними;

– підвищенню стійкості через запровадження у взаємовідносини з постачальниками принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. SOURCING: Definition, Examples, Outsourcing, and Complete Guide. URL: https://businessyield.com/business-strategies/sourcing/#google_vignette.
2. Вісім способів як закупівлі можуть створювати цінність для компанії. URL: <https://k-house.in.ua/visim-sposobiv-yak-zakupivli-mozhut-stvoryuvaty-czinnist-dlya-kompaniyi/>

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

І. Є. Поліщук, аспірант

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»;

А. О. Князевич, д-р екон. наук, професор

Гірничо-металургійна академія імені Станіслава Сташиця в Кракові

Виклики сьогодення під час повномасштабного вторгнення для багатьох українських корпорацій стали переломним моментом та ключовим індикатором для перевірки стійкості бізнесу. Значна кількість суб'єктів господарювання змушена була згорнути свою діяльність як з причин фактичного знищення активів, так і з причин неготовності до раптового вжиття кардинальних антикризових заходів. Наявність планів антикризових заходів, швидка реакція на зміни та можливість прийняття гнучких і адаптивних рішень дозволила деяким вітчизняним компаніям утримати господарську діяльність на певному операційному рів-

ні під час війни, організувати процеси внутрішньої та зовнішньої релокації, проводити волонтерську діяльність, масштабуватися.

Теоретичні та практичні аспекти масштабування суб'єктів господарювання широко висвітлені у літературі предмету [1–3]. Явище масштабування українського бізнесу на європейські ринки під час війни заслуговує детального дослідження як один з яскравих проявів ефективного антикризового управління, запобігання та мінімізації ризиків під час форс-мажорних подій.

Масштабування бізнесу являє собою процес розширення діяльності компанії з метою збільшення її обсягів, ефективності та конкурентоспроможності. Цей процес характеризується наступними особливостями, що визначають його важливість та вплив на бізнес: збільшення обсягів виробництва та обслуговування клієнтів; оптимізація операцій та витрат; зростання прибутковості через ринкові переваги. Війна, незалежно від її форми та характеру, накладає серйозні виклики на бізнес та господарські структури. Явище масштабування бізнесу під час повномасштабного вторгнення тісно пов'язане з міграційними процесами та релокацією суб'єктів господарювання як в межах країни, так і закордон. Визначальною характеристикою такого масштабування є те, що воно відбувається як відповідь на критичні потреби споживачів в рамках антикризових заходів. Зокрема, у секторі поштових послуг масштабування виявляється критично важливим, забезпечуючи не лише ефективне функціонування послуг, а й виконання важливої соціальної та економічної ролі в умовах військового часу.

У ракурсі антикризового управління масштабування може слугувати ефективним інструментом для подолання труднощів та забезпечення стійкості компанії під час кризових ситуацій. Наприклад, розширення географії діяльності чи диверсифікація продуктового портфеля можуть допомогти зменшити ризики та зберегти фінансову стійкість під час економічних труднощів.

Вітчизняні добрі практики впровадження антикризових стратегій під час повномасштабного вторгнення показали досить вражаючі результати консолідації та взаємопідтримки. Одним з таких прикладів є досвід підтримання, відновлення та розширення діяльності мережі компаній Нова Пошта. Це група ком-

паній сфери логістики та поштового зв'язку, яка надає приватним клієнтам та бізнесу повний спектр логістичних, фінансових та пов'язаних з ними послуг. До складу групи компаній Нова пошта входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, НоваПей, Нова пошта Глобал, Nova Post та Supernova Airlines.

Згідно з позицією топ-менеджменту компанії [5], Нова пошта – лідер ринку доставки в Україні, як і більшість вітчизняних підприємств, тільки почала відновлювати діяльність після наслідків пандемії коронавірусу й навіть наростила у 2021 році порівняно з попереднім кількість відправлень на 14 % та виручку на понад 20 % (дохід компанії склав 16,9 млрд грн). На 2022 рік Нова пошта будувала масштабні плани з бюджетом розвитку в 5 млрд грн, однак 24 лютого змінився хід історії та разом із цим – формат роботи всього українського бізнесу.

Станом на кінець 2022 року [4, с. 11] компанія Нова пошта налічувала 23 300 точок сервісу, з них 9 300 відділень та 14 тис. поштоматів. Логістичні зв'язки були забезпечені роботою 41 терміналу, 91 депо й майже 6 тис. авто компанії та партнерів. Обслуговування клієнтів компанії здійснювалося 33 795 працівниками. За 2022 рік було оброблено та надіслано 315 млн посилок, більше 22 т гуманітарної допомоги, доставленої коштом Нової пошти, більше 420 посилок доставлено на деокуповані території. Влітку 2023 року компанія оголосила про наміри відкрити пункти отримання та прийому посилок у крамницях, АЗС, аптек тощо. За фінансовими показниками 2023 року засновники прогнозують перевищення рівня 2021 року на 7 %. На сьогодні відновили роботу 388 відділень на деокупованих територіях на Харківщині, Херсонщині, Донеччині.

У 2022 році компанія Нова пошта продовжила розвиток своїх закордонних відділень у Молдові (19 відділень, 214 поштоматів). Значним здобутком є вихід на європейський ринок. Так, відбулося відкриття 18 відділень у 7 містах Польщі під брендом Nova Post. Також у 2023 році розпочали свою роботу відділення у Литві, Латвії, Естонії, Угорщини, Словаччини, Італії, Німеччині, Чехії та Румунії.

Конкретизуючи особливості діяльності польських закордонних відділень Nova Post [4, с. 56] варто зазначити запропонований широкий спектр послуг, яким можуть скористатися клієнти з-за кордону. На початку створення та відкриття закордонних відділень було зроблено орієнтацію на клієнтів українських мігрантів та біженців.

Таким чином, масштабування бізнесу виступає як стратегічний інструмент для досягнення стійкості, росту та конкурентоспроможності компанії. В сучасному бізнес-середовищі він виступає елементом антикризового управління та виконує наступні функції: забезпечення логістичної стабільності, сприяння економічному відновленню, збереження комунікаційної інфраструктури, зміцнення соціальної стабільності.

Список використаних джерел

1. Cavallo A., Cosenz F. & Noto G. (2023) Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2023.2195463.
2. Harnish V. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't. Rockefeller Habits 2.0 Revised Edition.*
3. Hoffman R., Cohen J., Triff D. (2023). *Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs.* Penguin.
4. Нова Пошта 2022. Звіт зі сталого розвитку. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf.
5. Хуторна К. «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki>.

БІЗНЕС-ПРОЦЕС ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Л. А. Рибалко-Рак, канд. екон. наук, доцент;

Л. П. Білан, аспірант;

Р. В. Держій, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Дослідження елементів процесного підходу в менеджменті вперше запропоновано у працях А. Файоля (основні функції управління), Ф. Тейлора (стандартизація окремих процедур),

М. Вебера (спеціальні правила і процедури поведінки робітників), Г. Хопра (забезпечення адміністративної групи стандартами), П. Друкера (системи взаємодії та процесів), Е. Демінга (безперервне вдосконалення бізнес-процесів). В умовах сучасності їх наукові підходи та концепції набули подальшого розвитку, що дозволило сучасним науковцям стверджувати, що саме управління процесами є інструментом і технологією забезпечення конкурентоспроможності підприємств і організацій. Ідентифікація процесів, що створюють цінності для логістичної системи підприємства є стратегічно важливим завданням, що потребує дослідження.

Процеси організацій і підприємств запропоновано розподілити на наступні взаємопов'язані групи [2]: базисні процеси, що орієнтовані на задоволення потреб споживачів, їх безпосереднім результатом є виробництво товарів, надання послуг; забезпечувальні процеси, що обслуговують діяльність базисних процесів, їх результатом є створення необхідних умов для здійснення базисних процесів; процеси менеджменту на основі якості, орієнтовані на виконання управлінських функцій, їх результат – підвищення результативності й ефективності базисних і забезпечувальних процесів, їх постійний розвиток і вдосконалення.

Овчаренко А. Г. ідентифікацію логістичних бізнес-процесів пропонує проводити за допомогою SCOR-моделі, тобто узгодження принципу нерозривності матеріального та інформаційного потоків одночасно з функціональною інтеграцією [3]. Тому автор ідентифікує логістичні бізнес-процеси першого рівня таким чином: 1 – процеси постачання; 2 – процеси виробництва; 3 – процеси збуту. Сукупність конкретних видів логістичних бізнес-процесів постачання, виробництва і збуту залежить від специфіки підприємства, його цілей, можливостей тощо. Так, найбільш поширеними процесами постачання є: закупівля сировини і матеріалів; доставка їх до місця виробництва. До складу процесів виробництва відносяться: одержання та обробка замовлень; оформлення супровідних документів; виконання замовлення; передача вантажу в місці призначення; контроль за реалізацією транспортної послуги; логістичний сервіс. Процеси збуту

включають: вибір виду і типу транспортних засобів; визначення раціональних маршрутів та ін.

Процеси забезпечення (підтримки) реалізуються окремо за видами логістичних бізнес-процесів першого рівня. До процесів підтримки постачання відносять: прогнозування і планування матеріальних ресурсів; оптимізацію номенклатури споживаних матеріальних ресурсів; управління запасами на складах автотранспортного підприємства; організацію закупівель і завезення матеріалів; організацію зберігання матеріалів на складах; розробку програм економії матеріальних ресурсів і контроль за їх виконанням; контроль за виконанням кошторису витрат на постачання та інші. Процеси підтримки виробництва включають: прогнозування і планування виконання транспортних послуг (основне виробництво); управління технічним обслуговуванням і ремонтом рухомого складу (допоміжне виробництво); економічну оцінку транспортної продукції; оперативне управління основним і допоміжним виробництвом; контроль за кількістю й якістю транспортних послуг тощо. До процесів підтримки збуту відносяться: спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту; спільне планування транспортного, складського і виробничого процесів та інші.

Криворучко О. М., Федотова І. В., Бочарова Н. А. ідентифікують логістичні бізнес-процеси таким чином [1]. Основними логістичними бізнес-процесами є: планування маршрутів; приймання вантажу; транспортування вантажу; видача вантажу; відстеження вантажів; контроль якості вантажу; управління пакуванням вантажів; навантаження та вивантаження вантажів. Допоміжними логістичними бізнес-процесами є: підготовка автомобілів до виїзду на лінію; заправка; технічне обслуговування та ремонт; управління транспортними засобами; закупівля транспортних засобів; контроль якості вантажів та виконання послуг. Обслуговуючими логістичними бізнес-процесами є: закупівля матеріалів та запчастин; управління складським господарством; управління запасами; зберігання вантажів; забезпечення безпеки; сервісне обслуговування; інвентаризація; інформаційна підтримка. Управлінськими логістичними бізнес-проце-

сами є: фінансове управління; управління персоналом; маркетинг та продаж; стратегічне планування; аналітика та контроль; планування логістичних операцій; управління ризиками; моніторинг та аналіз результатів; управління проектами; управління бюджетом.

Суб'єкт управління має самостійно ідентифікувати процеси логістичного менеджменту, що є характерними і особливими саме для його системи управління. Індивідуальний підхід до ідентифікації логістичних бізнес-процесів забезпечить ефективність управління підприємством, організацією.

Вдосконалення діяльності підприємств, організацій за рахунок ідентифікації конкретних процесів та управління ними відбувається через упровадження процесної моделі, яка формується з безлічі процесів, учасниками яких є структурні підрозділи та посадові особи конкретної організаційної структури. Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO, кожний із процесів необхідно розглядати як систему, що реалізується через визначення і вимірювання входів і результатів процесу, встановлення споживачів, ідентифікації їх вимог, оцінки задоволеності результатами процесу, встановлення взаємодії певного процесу з іншими процесами, визначення повноважень, прав і відповідальності за управління процесом, обґрунтування ресурсного забезпечення процесу.

Список використаних джерел

1. Криворучко О. М., Федотова І. В., Бочарова Н. А. Система об'єктів при управлінні якістю логістичних послуг та процесів в АТП. Економіка транспортного комплексу, вип. 41, 2023, С. 137–164. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.137.
2. Маркіна І. А., Рибалко Л. А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації: монографія. Полтава : ПУСКУ, 2008. 163 с.
3. Овчаренко А. Г. Ідентифікація логістичних бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 32, 2018, С. 49–63. DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.49.

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТІ В УМОВАХ КРИЗИ: ТЕОРІЯ ПРАКТИКА

В. В. Слюсар, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти;

Я. О. Барибіна, канд. екон. наук, доцент

Полтавський університет економіки та торгівлі

Стан бізнесу у логістиці напряму залежить від попиту на транспортні та складські послуги. В умовах, коли у країні суттєво скоротилися обсяги виробництва, до 60 %. Найбільше зниження обсягів виробництва відбулося у нафтопереробці, виробництві гуми та пластмас, металургії. Але також суттєво постраждали машинобудування, деревообробка, фармацевтика, легка, добувна та навіть харчова промисловості.

Ключові проблеми сфери логістики в 2022 році:

– блокування українських портів, зміна логістичних каналів експорту та імпорту;

– неготовність інфраструктури, як нашої, так і європейської, великі черги на кордонах;

– кадрові проблеми (відтік людського капіталу, мобілізація);

– високі ціни на енергоносії або їх відсутність. Звертаємо увагу, що зараз прогнозують підвищення цін на енергоносії на літо цього року;

– пребої в електропостачанні (найбільший вплив на складську логістику);

– втрата виробничих потужностей і основних засобів;

Українська рослинна олія та готові рослинні жири продаються на 155 зарубіжних ринках та експортуються 760 компаніями. 93 % загального обсягу експорту олії постачають у чотири основні регіони: Європу, Південно-Східну Азію, Азію та Близький Схід. Ще 4 % надходжень дає експорт олій до країн Африки. Таким чином, у мізерно малих обсягах українські олії представлені лише на території країн Євразійського економічного союзу (рф, Казахстан та ін.), в Австралії та США.

За даними Державної митної служби України, у 2020 році Україна стала найбільшим експортером олії у світі. На світо-

вому ринку за перше місце серед постачальників до Індії вона змагалася з росією, Аргентиною, Болгарією та Туреччиною. Конкуренцію на китайському ринку нашої країни склали росія, Казахстан, Болгарія та Аргентина.

До початку війни в Україні переважна частина виготовленої продукції експортувалася морськими шляхами. Через активні бойові дії на приморських територіях нині робота українських портів в Азовському та Чорному морях призупинена, відповідно в аграріїв можливість збуту продукції морем відсутня.

На початку березня деякі європейські асоціації, серед яких COCERAL, FEDIOL та FEFAC, опублікували спільний реліз, у якому висловили стурбованість у зв'язку зі скороченням поставчань із Чорноморського регіону.

Проблеми з експортом вже спричинили появу обмежень продажу продукції у ЄС. Так, іспанські супермаркети почали нормувати продаж соняшникової олії у країні: не більше 5 л олії на 1 людину за один день. У Бельгії мережа супермаркетів Lidl встановила обмеження у 2 пляшки олії в одні руки. Нормування експортованого продукту почали запроваджувати й в інших країнах, зокрема Греції та Німеччині.

За нормами ДСТУ, гарантійний термін зберігання соняшникової олії – 4 місяці. Якщо зі зберіганням олії все просто, то транспортування продукту має здійснюватися відповідно до певних вимог:

В Україні близько 18 % потужностей із переробки соняшнику належать Кепел. Переважно заводи компанії розміщені в Кіровоградській, Харківській, Полтавській, Одеській та Миколаївській областях. Серед 9 підприємств виробника лише 4 знаходяться в областях без активних БД та виробляють до 5,6 тис. т олії за добу.

Попри активні бойові дії в окремих регіонах України, потужностей для виробництва олії вистачає. Виробники вже зараз при переробці соняшнику орієнтуються на логістику – можливість збуту продукції. Зважаючи на ситуацію у країні, визначити, які заводи відновлять свою роботу після закінчення війни, – неможливо.

Усі логістичні переваги компанії не мали жодного значення – всі опинилися в рівних умовах. Навпаки, великий сток генерував більшу кількість проблем. Але відкриття зернового коридору дозволило увійти у виробничий цикл.

Блокада портів України – виклик для всього світу. Збереження зернового коридору є критично важливим для всієї аграрної індустрії. Разом із цим компанії повинні проявляти гнучкість та адаптуватися до воєнних умов.

Минулого року Kernel розвивали альтернативні маршрути постачання продукції річками та суходолом. Завантажуючи Дунай, модернізуючи порти та будуючи нові термінали. Паралельно збільшуються обсяги автомобільних і залізничних перевезень. На сьогодні Kernel має найбільший парк залізничних вагонів.

У липні 2023 р. компанія придбала активи з перевалки рослинних олій у порту Чорноморськ за 19,4 млн доларів США. У разі, якщо українські чорноморські порти залишаться заблокованими, ці активи стануть важливим центром зберігання та накопичення соняшникової олії: компанія буде отримувати соняшникову олію залізницею, накопичувати її у сховищах, а потім перенаправляти автотранспортом до портів на Дунаї, ефективно знижуючи логістичні витрати на альтернативні експортні маршрути. зберігання соняшникової олії в 105 тис. тонн дозволяє підтримувати роботу власних переробних заводів під час перебоїв з транспортуванням

Логістика Kernel має багато спільного з легендарною комп'ютерною грою Need for Speed. Маршрути формуються віртуально, обрати оптимальну траєкторію руху допомагають push-підказки, а набирати швидкість – передові digital-технології для перевізників. Ціль – випередити конкурентів на шляху до успіху.

Transithub – унікальна онлайн-платформа, розроблена та впроваджена Kernel, для підвищення ефективності перевезень. Усі перевізники, а також водії, які працюють з компанією, реєструються на спеціальному порталі й отримують можливість планувати, формувати та відслідковувати свої рейси в режимі реального часу. До того ж, історія виконання рейсу зберігається і завжди доступна для перегляду на Transithub.

Список використаних джерел

1. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>
2. Комапнія Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНОЇ ЛОГІСТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

І. П. Тимченко, канд. екон. наук, доцент;

Л. І. Калайтан, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

Н. С. Коваленко, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет імені Т. Шевченка

У епоху глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій, сфера митної логістики зустрічається з безпрецедентними викликами та можливостями. Цифрова трансформація, як системний процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності, пропонує революційні зміни в тому, як товари переміщуються через кордони, та як дані про ці товари збираються, обробляються та аналізуються.

Актуальність цифровізації у митній логістиці посилюється потребою в оптимізації процесів, підвищенні прозорості та ефективності митного оформлення, що, в свою чергу, сприяє зростанню торгівлі та економічному розвитку. Водночас, швидке впровадження інноваційних рішень, таких як автоматизація, використання штучного інтелекту, блокчейну, та інших цифрових інструментів, відкриває нові горизонти для безпечного та ефективного управління митними процедурами.

Однак, цей процес супроводжується низкою інституційних, технічних, та нормативних викликів. До таких викликів належать необхідність адаптації законодавства, забезпечення високого рівня кібербезпеки, а також розробка та впровадження міжнародних стандартів для гармонізації митних процедур на глобальному рівні.

У сучасному світі, де глобалізація та технологічний прогрес визначають напрямки розвитку економік, цифрова трансфор-

мація митної логістики відкриває нові горизонти для оптимізації процесів, підвищення прозорості та ефективності. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та блокчейн, сприяє реформуванню митних процедур, забезпечуючи безпеку та надійність трансграничних поставок. Ці інновації дають змогу скоротити час на обробку документів та вантажів, зменшити людські помилки через електронне декларування та підвищити швидкість перевірки вантажів за допомогою автоматизованих систем [2].

Незважаючи на ці проблеми – перспективи, які відкриває цифрова трансформація, є значними. Оптимізація митних процедур через автоматизацію та використання нових технологій може принести значне зниження витрат та покращення ефективності логістичних операцій. Міжнародна співпраця у сфері стандартизації даних та протоколів обміну інформацією сприятиме створенню більш відкритого та безпечного торговельного середовища [1]. Крім того, постійний розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для інновацій у митній логістиці, обіцяючи революційні зміни у способах управління трансграничними поставками.

Розглядаючи цифрову трансформацію митної логістики на прикладі України, стає очевидним, що країна стоїть на порозі значних змін, які можуть радикально покращити ефективність та прозорість митного оформлення. Україна, з її стратегічним географічним розташуванням та потужним експортним потенціалом, може значно виграти від швидкого впровадження цифрових технологій в митну інфраструктуру [3]. Враховуючи це, ключовим аспектом для України є розробка та впровадження комплексної стратегії цифровізації митної служби, яка б включала наступні елементи:

– перш за все, необхідно прискорити процес цифровізації митних декларацій та документообігу. Використання електронних систем декларування дасть змогу скоротити час на митне оформлення, зменшити можливість людської помилки та підвищити загальну прозорість процесів. Важливим кроком у цьому напрямку стане розвиток інтегрованої митної інформаційної

системи, яка б об'єднала всі процеси та учасників митного оформлення на єдиній платформі;

– другим важливим аспектом є застосування нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, для аналізу даних та оптимізації процесів класифікації товарів. Це дасть змогу автоматизувати процес визначення митних платежів та спростити процедури для бізнесу. Крім того, використання блокчейну може забезпечити високий рівень безпеки обміну даними між усіма учасниками логістичного ланцюга, зокрема, для захисту від підробок і контрабанди;

– третім напрямком дій має стати зосередження уваги на розвитку кібербезпеки. З огляду на збільшення обсягів цифрового документообігу, забезпечення безпеки даних стає критично важливим. Розробка та впровадження комплексних систем захисту інформації допоможе захистити митну інфраструктуру від кібератак.

Також, необхідно звернути увагу на міжнародну співпрацю та адаптацію українських митних стандартів до міжнародних. Це дасть змогу спростити транскордонну торгівлю та забезпечити ефективну інтеграцію України в світову економіку. Розробка спільних стандартів даних та процедур з міжнародними партнерами сприятиме підвищенню ефективності митного оформлення та зменшенню торговельних бар'єрів.

Цифрова трансформація митної логістики є не лише неминучим процесом у контексті глобальних технологічних тенденцій, але й критично важливим кроком для підвищення ефективності, безпеки та прозорості транскордонної торгівлі. Дослідження, зосереджене на Україні, виявило значний потенціал цифрових інновацій, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація, для радикального перетворення митних процедур та логістичних операцій.

Україна має унікальну можливість не лише модернізувати власну митну інфраструктуру, але й стати прикладом для інших країн у впровадженні заходів із цифрової трансформації митної логістики. Реалізація запропонованих рекомендацій зможе не тільки спростити митні процедури та зменшити витрати для бізнесу, але й значно підвищити прозорість і безпеку міжнародної торгівлі.

Список використаних джерел

1. Шостак Л. Перспективи цифровізації в логістиці. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. С. 748–749.
2. Pysarkova V. Features of cluster functioning in the transport area. The 12th International scientific and practical conference “Impact of modernity on science and practice” (13–14 April, 2020), Edmonton, Canada, 2020.
3. Македонська Н., Коваленко В., Штефан Л. Модернізація митної діяльності з використанням інформаційних технологій. Економіка та суспільство. 2021. № 27.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ

І. П. Тимченко, канд. екон. наук, доцент;

М. О. Кравчук, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

Д. І. Чинчева, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет імені Т. Шевченка

На сьогоднішній день державна безпека України знаходиться під постійною загрозою внаслідок війни, зокрема значним чином «потерпає» енергетичний сектор. Логістика – основний інструмент у стабілізації ситуації. Тому дослідження питання ефективності логістичної системи у енергетичному секторі України та пошук шляхів успішної трансформації є надзвичайно актуальними.

Бойові дії на території України спровокували реорганізацію логістичних процесів у галузі енергетики, адже велика кількість енергетичних ресурсів знаходилась на окупованих територіях: в Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. 25 % електроенергетичних підстанцій розташовано на тимчасово окупованих територіях ще з 2014 року, після 24 лютого 2022 року відбулася окупація ще 12 % [4]. Це стало основною причиною для розробки нових логістичних ланцюгів та пошуку нових джерел постачання. Основні виклики енергетичної логістики в Україні описано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Виклики для логістики енергетичного сектору України

Найменування	Опис проблеми
Необхідність диверсифікації джерел енергії	Перехід на відновлювальні джерела енергії – один із пріоритетів боротьби з глобальним потеплінням. «Розпорошення» та використання різноманітних джерел енергії робить енергетичну систему України менш вразливою до ракетних атак в умовах війни, забезпечуючи безперебійне постачання ресурсів споживачам в критичних умовах
Залежність від імпорту енергоресурсів	Ще до повномасштабного вторгнення власні паливні ресурси забезпечували лише 58 % потреб України. Держава знаходиться на суттєвому рівні залежності від імпорту енергоресурсів та через непередбачувані події, зокрема примусове розторгнення домовленостей щодо поставок з агресором, споживачі можуть не отримувати необхідні ресурси вчасно та в повній мірі
Зруйнована та застаріла енергетична інфраструктура	У 2022 році близько 50 % енергетичної інфраструктури країни було пошкоджено. Частка відновлювальних джерел в енергбалансі впала більш ніж удвічі. Застаріла інфраструктура унеможливає диверсифікацію джерел енергії та збільшує вірогідність втрати ресурсів при постачанні

Джерело: розроблено авторами.

Для подолання існуючих викликів в енергетичній логістиці необхідно провести ряд трансформацій: забезпечення постачання необхідних інструментів та компонентів для переходу на відновлювальні джерела енергії, диверсифікація напрямків енергопостачання, відновлення, модернізація та децентралізація енергетичної інфраструктури, створення енергетичних сховищ і цифровізація логістичних процесів.

Найбільшим попитом в Україні користуються сонячні батареї. Основними задачами логістики в даному випадку є: максимально скорочений часовий проміжок від замовлення до реалізації, висока якість процесу транспортування, зберігання панелей перед установкою та безпосередньо інсталяції.

Наразі Міненерго передає запити українських енергетичних компаній до Оперативної групи підтримки України та проекту USAID Tetra Tech, що здійснює незалежні закупівлі [1]. Надалі

рішенням може стати постачання нафти та газу із регіонів Каспійського моря, Центральної Азії і Близького Сходу.

Для модернізації доречним буде введення частотного регулювання насосів у водоканалах з метою зупинки суттєвих втрат води а електроенергії через застарілі насоси та діряві мережі. Енергетичні відомства України та США разом з ініціативою Net Zero World вже розпочали роботу над програмою співпраці, що передбачає передачу та будівництво малих модульних реакторів. За рахунок власних ресурсів українська промисловість почала виготовлення пересувних потужних котелень, подальші пересування яких необхідно продумувати, щоб ефективно закрити потреби споживачів.

Одним зі стратегічних завдань уряду визначено максимальне накопичення та збереження резервів. Для цього затверджується перелік підземних споруд, де акумулюватимуться нафта, газ та інші речовини та матеріали. Наступним етапом буде транспортування резервів до сховищ, а згодом – підтримка сховищ у належному стані [3].

Хмарні середовища надають можливість централізувати аналітику з одночасною децентралізацією збору даних. Штучний інтелект удосконалює функціональність операцій, шляхи пошуку та вирішення проблем. Цифрові двійники використовуються для передачі операторам інформації про стан обладнання. Дрони покликані проводити інспекційні операції на вітрових турбінах або сонячних установках. Blockchain служить в якості реєстру транзакцій з високим рівнем конфіденційності. Наразі НЕК «Укренерго» співпрацює з SIEMENS для модернізації системи диспетчерського керування SCADA [2].

Отже, наразі питання ефективної організації логістичних процесів в енергетичному секторі набуло особливої важливості, оскільки в умовах війни питання поставки енергоресурсів є елементом енергетичної безпеки країни та економіки загалом.

Список використаних джерел

1. Економічна правда. Сійка енергетика – враховуємо минуле, працюємо заради майбутнього. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/25/700511/> (дата звернення: 05.02.2024).

2. Модернізація системи диспетчерського керування SCADA в НЕК УКРЕНЕРГО. *Офіційний сайт Siemens*. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk/kompaniya/references-ua/obyekty-enerhetychnoyi-infrastruktury/modernizatsiya-scada-v-ukrenergo.html> (дата звернення: 06.02.2024).
3. Недосяжні для ворога та загроз: в Україні створять підземні сховища для енергоресурсів. *Новини України – останні новини України сьогодні – УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/nedosyazhni-dlya-voroga-ta-zagrozh-v-ukrajini-stvoryat-pidzemni-shovishcha-dlya-energoresursiv-12271269.html> (дата звернення: 06.02.2024).
4. Ukrainian energy sector evaluation and damage assessment – VIII. Brussels: Energy Charter Secretariat, 2023. 20 с. URL: https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/2023_03_28_UA_sectoral_evaluation_and_damage_assessment_Version_VIII.pdf (дата звернення: 04.02.2024).

ТУРИСТИЧНА ЛОГІСТИКА: АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

І. П. Тимченко, канд. екон. наук, доцент;

М. М. Філоненко, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

Я. В. Фурманчук, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет імені Т. Шевченка

Початок повномасштабного вторгнення розділив життя українців на «до» та «після», торкнувшись без винятку кожної складової нашого буття. Змін зазнали не лише звичайні люди, а й цілі компанії, галузі та сфери економіки.

Сфера туризму, ще не оговтавшись від карантинних обмежень та закритих кордонів у часи пандемії COVID-19, у 2022 році знову зіткнулась з новими перешкодами. Якщо під час Коронавірусу туристичні агентства, аеропорти, готелі, компанії-перевізники потерпали від нестачі попиту, то вже з початком повномасштабного вторгнення туристичний потік в Україну і зовсім припинився. Закритий повітряний простір, підсилений контроль на митному кордоні, постійні обстріли та ракетні удари, загроза

захоплення ледь не всієї країни – ці фактори у перші місяці великої війни звели до нуля туристичну активність.

Однак, не лише Україна постраждала від нападу східного сусіда. Вся європейська частина світу відчула на собі вплив війни, зокрема і у туризмі. Економічні проблеми 2022 року, як от підвищення цін на пальне та нафту, потягнули за собою і збільшення вартості логістичних перевезень, і загальне погіршення соціально-психологічної ситуації в Європі. У перші місяці війни у деяких європейських країнах значно зменшилась кількість здійснених авіарейсів, зокрема у Молдові (на 69 %), Словенії (на 42 %), Латвії (на 38 %), Фінляндії (на 36 %), Чехії (на 35 %) тощо [1].

Будь яка логістика, в тому числі і туристична, не може функціонувати без належного забезпечення транспортної інфраструктури. За оцінкою Київської школи економіки, «армія» росії своїм вторгненням в Україну пошкодила 25,4 тис. км доріг, на ремонт яких потрібно витратити 26,7 млн дол.; 19 аеропортів (2,04 млрд дол.); 507 км залізничних колій та 126 залізничних вокзалів і станцій (4,3 млрд дол.) [2]. Загальний обсяг прямих збитків для об'єктів транспортної інфраструктури станом на червень 2023 року складає 36,6 млрд дол., і ці суми є далеко не остаточними, оскільки розрахунки не враховують усіх пошкоджених об'єктів, що перебувають на тимчасово окупованих територіях.

Ще однією втратою для туристичних перевезень є, перш за все, початкова проблема тимчасової окупації значних українських територій. Південь України, розташований на берегах Чорного та Азовського моря, завжди був переповнений гостями, що проводили свої відпустки у курортних місцях.

Якщо оцінити загальний вплив війни на галузь туристичної логістики, то у 2022 році сума сплачених податків у держбюджет знизилась більш ніж на третину, зокрема постраждали турбази та кемпінги (сума податків зменшилась на 57 % порівняно з 2021 р.), туристичні оператори (35 %) та агенції (27 %) [2, 3].

З середини 2022 року сфера туристичних подорожей хоч і нерівномірно, але почала відновлюватись. Регіони, наближені до

зони бойових дій і надалі є не найпопулярнішим напрямком подорожей, але центральні та західні області України отримали нове дихання у вигляді внутрішнього туризму. Через відсутність авіаперельотів українці також почали активно користуватися автобусними турами та послугами залізниці, як для поїздок всередині країни, так і за кордон.

У 2023 році ситуація у сфері все ще залишилась складною: порівняно з початком 2022 року, туристична галузь скоротилася в близько на третину, а сплачені податки за перші три місяці 2023 року впали на близько 29 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року [1].

Звичайно, велика війна змінила усі сфери життя українців, не оминувши при цьому і перетворень у структурі споживчого попиту. Якщо до 24 лютого 2022 року серед основних критеріїв вибору місця відпочинку були комфортні умови, наявність розваг, ціна поїздки тощо, то в умовах повномасштабного вторгнення на пріоритетною вимогою для відпочинку стала особиста безпека туристів, а також наявність світла, води та зв'язку, що особливо актуальним було у періоди відключення електроенергії. Чи не найважливішим фактором вибору готелю чи санаторію для відвідувачів стала наявність облаштованого та доступного укриття.

Не зважаючи на підсилений попит на внутрішні подорожі, українців цікавлять також і закордонні тури. Туристичні агенції намагаються замінити закрите небо на автобусні перевезення, або ж авіаперельоти з найближчих країн-сусідів. Найбільшою увагою користуються аеропорти Кишинєва, Варшави, Жешува та Сучави [4]. При бронюванні поїдки споживачі віддають перевагу короткостроковим планам і не так активно купують тури за декілька місяців до подорожі, оскільки під час воєнного стану неможливо планувати щось заздалегідь.

Отже, повномасштабне вторгнення в Україну, з одного боку, стало викликом для туристичної логістики, а з іншого – стимулювало її еволюцію. Логістичні компанії стали більш гнучкими, стійкими та адаптованими до нових реалій. Туроператори, у зв'язку з мінливістю та невизначеністю зовнішнього середови-

ща, пропонують можливість анулювання подорожі, або внесення змін у тури без штрафів. Багато компаній почали взаємодіяти з правоохоронними органами щодо безпеки споживачів. Люди по справжньому стали цікавитися локальними маршрутами, що стало поштовхом до розвитку внутрішнього туризму. Загалом, усі зміни та випробування допоможуть українському туризму відновитися після війни та стати ще більш конкурентоспроможним на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf.
3. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45 % українців подорожували країною. URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-rochatku-viyuni-ponad-45-ukrainsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885>.
4. Туристична галузь під час війни: сучасний стан та перспективи. URL: <https://weukraine.tv/blog/turystychna-galuz-pid-chas-vijny-suchasnyj-stand-ta-perspektyvy/>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВОЇ ЛОГІСТИКИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

І. П. Тимченко, канд. екон. наук, доцент;

Ю. В. Фрідріх, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

А. В. Стригун, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Київський національний університет імені Т. Шевченка

Військова логістика має ключове значення в розрізі сучасних геополітичних подій, оскільки є важливим фактором забезпечення успішних військових операцій. Розвиток інноваційних підходів в даній сфері забезпечить ефективне пристосування до викликів сучасності.

Сучасні обставини вимагають швидкої реакції на різні воєнні конфлікти, забезпечення постачання ресурсів та розробку логістичних маршрутів. На сьогодні інновації в сфері логістики стали надзвичайно актуальними, через постійні зміни і розвиток технологій, а також військові загрози. Для того, щоб зробити військову логістику в Україні максимально ефективною, потрібно йти в ногу з часом та вдосконалювати процеси та підходи. Важливим є застосування цифровізації, інтеграції нових систем та технологій, розробки нових стратегій управління. Це повинно забезпечити оптимізацію логістичних процесів, а також забезпечення готовності української армії до будь-яких викликів.

Війна в Україні заподіяла багато проблем для логістичної сфери нашої країни. До цих проблем належать [2]:

- зруйнована інфраструктура. Всі ці військові дії зробили руйнування великої частини логістичної інфраструктури країни, сюди входять: дороги, залізничні колії, поля, різні мости та склади з різними наповнювачами.

- перекритий доступ до різних територій. У певних регіонах нашої країни доступ до території є перекритим через військові дії. Це те що додає труднощів доставці вантажів.

- підвищення цін. Важко не погодитись з тим, що війна завжди призводить до підвищення цін. Особливо це торкається логістики (ціна на паливо та інші послуги логістики). А це, в свою чергу, призводить до збільшення витрат логістичних компаній.

Розвиток нашої військової логістики є зараз для нас справою першої важливості. Ті проблеми, які повстають вимагають нових підходів для їх вирішення.

Впровадження штучного інтелекту може дуже допомогти нашій військовій логістиці. Наприклад можна використовувати його для прогнозування в потребах у ресурсах та оптимізації запасів. Але треба пам'ятати за покращення кібербезпеки, тому що ми маємо інформаційну війну. Також можна використовувати дрони або автономні системи та транспортування медичної допомоги. Потрібно звісно розвивати кібербезпекову ситуацію, створювати нові високотехнологічні системи захисту.

Якісне та успішне проектування, ведення та підтримка військових операцій вимагають відповідних підходів. Базовим керівним документом з питань логістичного забезпечення для органів військового управління ЗСУ, інших компонентів Сил оборони, що застосовується у мирний час і в особливий період, є доктрина «Об'єднана логістика» (далі – Доктрина). Вона визначає єдині концептуальні погляди щодо формування та функціонування системи логістичного забезпечення ЗС України та інших складників Сил оборони під час сумісної реалізації завдань з оборони держави. Доктрина стала основою для розроблення інших керівних документів, та ін., що регламентують порядок і принципи логістичного забезпечення видів ЗС України та родів військ (сил) з урахуванням особливостей і специфіки їх застосування.

Дослідження, що проведено авторами, свідчить, що на сьогодні у сфері транспортної логістики ЗС України існує значна кількість проблем, які призводять до виникнення необхідності ремонту, аварійних ситуацій тощо, а в кінцевому результаті – до неефективного функціонування сил та засобів логістики. Проблеми стають загрозою для виконання бойових завдань і потребують негайного вирішення (рис. 1).

Проведене дослідження надало змогу сформувати опис та можливі шляхи вирішення цих проблем, а саме:

1. Неєфективне використання маршрутів доставляння озброєння, техніки, особового складу від баз зберігання (місць дислокації) до місць виконання бойових завдань.

2. Незадовільний стан автомобільних доріг (шляхів підвезення), особливо у зонах бойових дій.

3. Недостатня кількість уніфікованих місць розвантаження/завантаження, а також їх низький техніко-технологічний рівень.

4. Відсутність практично на всіх видах транспорту сучасних інформаційно-телекомунікаційних засобів, що відповідають світовим стандартам.

5. Відсутність сучасного вітчизняного програмного забезпечення, яке застосовується у транспортній логістиці військового призначення.



Рисунок 1 – Проблеми транспортної логістики ЗС України

Джерело: складено авторами на основі даних [1–5].

6. Неефективне використання рухомого складу організацій (фірм) перевізників, сил логістики та безпосередньо бойових підрозділів (необхідність подальшого впровадження аутсорсингу).

7. Втрати від простою в очікуванні завантаження/розвантаження транспортного засобу.

8. Недовантаження рухомого складу.

9. Складності організації взаємодії декількох видів транспорту.

10. Втрати від незаконної діяльності особового складу.

11. Низька продуктивність транспортної сфери через слабку систему мотивації та/або низьку кваліфікацію особового складу.

12. Відсутність необхідної кількості фахівців з транспортної логістики військового призначення [5].

Логістика вантажоперевезень військового призначення – це діяльність з управління вантажопотоками для організації раціонального перевезення вантажів з найбільшою ефективністю і мінімізацією втрат. Спеціаліст з транспортної логістики у військовій сфері має мати повноцінний комплекс знань: з оцінки та розподілу транспортних витрат; стосовно управління вантажопотоком для оптимізації процесу перевезення ОБТ та МтЗ, особового складу тощо. Він, також, має думати про такі чинники: розробка шляху з урахуванням певних особливостей району відповідальності (це може бути стан дороги, інтенсивність руху, кліматичні умови, характер дій противника тощо), з відповідним розрахунком тривалості та протяжності шляху та вибором оптимального виду транспорту [3].

У результаті дослідження з'ясовано, що транспортна логістика військового призначення пов'язана з безліччю проблем, подолання яких є можливим за умов певних покращень. Подальший розвиток транспортної логістики ЗС України може відбутися лише у разі системного підходу та комплексного вирішення наявних проблем, чітко скоординованих дій Головного управління логістики Генерального штабу Збройних Сил України, підрозділів командування сил логістики, навчальних та наукових закладів і бойових підрозділів, високого професіоналізму військовослужбовців та працівників.

Наявність і модернізація професійних автоматизованих інформаційних систем і відповідного програмного забезпечення можливі за умови розвитку науково-методичного обладнання (моделей, методик), яке відіграє ключову роль в ефективній реалізації методів логістики на транспорті, особливо у військовій сфері.

Список використаних джерел

1. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2022. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975> (дата звернення: 03.02.2024).
2. Стаття: Логістика під час війни в Україні – GLC – Grand Logistics Company. *GLC – Grand Logistics Company*. URL: <https://glc.in.ua/uk/logistika-vo-vremya-voynu-v-ukraine/> (дата звернення: 03.02.2024).
3. Андрощук О., Березенський Р., Клименко В., Меленчук В., Мельник В. Стан, проблеми, перспективи розвитку транспортної логістики збройних Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2023. Військ. та техн. науки. 4. URL: <https://doaj.org/article/8fa7d8c8388946c6a48802946935602e> (дата звернення: 03.02.2024).
4. Інноваційні технології оборони держави: досвід армій світу. *АрміяInform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/11/27/innovacijni-tehnologiyi-oborony-derzhavy-dosvid-armij-svitu/> (дата звернення: 03.02.2024).
5. Юрій Репіло, О. С. Іщенко. Методика оцінювання відповідності можливостей безпілотних авіаційних комплексів щодо повітряної розвідки в інтересах виконання вогневих завдань артилерією у збройних конфліктах. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2023. Т. 88, № 3. URL: <https://doi.org/10.32453/3.v88i3.1252> (дата звернення: 03.02.2024).

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

А. С. Ткаченко, канд. техн. наук, доцент;

С. В. Остряніна, канд. екон. наук, доцент;

В. С. Ткаченко, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі

Світові тенденції використання логістики як інструмента менеджменту диктують вітчизняним агропідприємствам необхідність застосування новітніх управлінських підходів, перейняття провідного досвіду розвинених країн і впровадження його у вітчизняну практику господарювання. При цьому одним з голов-

них завдань є формування ефективної системи управління логістичною діяльністю підприємства. Лише за цієї умови стає можливим посилення конкурентних позицій національних виробників на вітчизняному та світових ринках.

Практика господарювання свідчить, що логістика сприяє оптимізації товарних запасів, істотному скороченню терміну доставки товарів, прискоренню процесу отримання інформації, підвищенню рівня сервісного обслуговування. Її застосовують в управлінні транспортом, складським господарством, запасами, персоналом, в організації інформаційних систем, комерційній діяльності [2, с. 12].

Нині, науковцями розглядаються різні класифікаційні види логістики внаслідок реалізації логістичних підходів.

Найбільш розповсюдженою помилкою є ототожнення логістики з логістичним підходом. Між тим, на думку авторів, логістика – це управління матеріальним потоком, а логістичний підхід – це універсальний інструмент вирішення різноманітних проблем, що забезпечить можливість прийняття стратегічно вірних рішень.

Керуючись функціональним підходом, в основу якого покладено ланцюг етапів руху і зміни форм логістичних потоків, можна виділити сім найрозповсюдженіших видів логістики: закупівельний, транспортний, складський, виробничий, розподільчий, збутовий, інформаційний.

Галузевий підхід дає змогу виокремлювати промислову логістику, торговельну та митну логістику, що зумовлено особливостями діяльності окремих галузей економіки та специфікою обслуговування товарно-матеріальних потоків.

На основі ресурсного підходу виділяють чотири основні види логістики: інформаційну, фінансову, кадрову, сервісну.

З точки зору процесного підходу логістична діяльність є сукупністю зкоординованих у просторі та синхронізованих у часі логістичних процесів спрямованих на генерування матеріальних, інформаційних, сервісних, фінансових та інших потоків.

З огляду ендогенного підходу логістична діяльність є сукупністю взаємопов'язаних між собою функціонально-фазових про-

цесів, а в їх межах операцій спрямованих на реалізацію логістичних завдань. Ендогенний підхід дозволяє, з одного боку, дослідити цю діяльність ієрархічно та структурно. Це дозволяє дослідити декомпозицію складових елементів логістичної діяльності як відкритої структурованої підсистеми економічної системи компанії.

Ідентифікувати взаємозв'язки та взаємозалежності між окремими ланками та елементами цієї підсистеми. Дослідити цю діяльність в часі та просторі під впливом конструктивних та деструктивних чинників середовища [1, с. 75].

Саме тому, введення поняття «логістична система» має конструктивне значення, оскільки дозволяє запровадити логістику на основі системного підходу та системного аналізу.

Автори, поділяють думку провідного вченого у сфері логістики Є. В. Крикавського, що логістична система є «адаптивною системою із зворотним зв'язком, яка складається з декількох підсистем та має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем» [4, с. 58].

З метою дослідження та організації управління логістичною системою здійснюють її декомпозицію на підсистеми, ланки, елементи. Розгляд підсистем може здійснюватись на основі їх поділу на функціональні та забезпечуючі. При цьому функціональні підсистеми пов'язані з виконанням основних логістичних функцій – постачання, виробництва, збуту, складування, транспортування (останні дві підсистеми є обслуговуючими для інших підсистем).

Забезпечуючий комплекс підсистем включає організаційно-економічну, правову, інформаційно-комп'ютерну підтримку, екологічне та ергономічне забезпечення логістичної діяльності.

Ланки логістичної системи – це функціонально відокремлені підрозділи підприємства, а також юридично самостійні підприємства (постачальники, посередники, споживачі), що розглядається як ціле в межах логістичної системи (підсистеми, мережі) та реалізує один або кілька видів логістичної діяльності. Елемент логістичної системи – нероздільна в межах поставленої задачі частина логістичної підсистеми. Незважаючи на різноякіс-

ність елементів логістичної системи, вони є одночасно сумісними. Ця сумісність забезпечується єдністю мети, якій підпорядковане функціонування логістичної системи з урахуванням «семи правил логістики» (комплексу «7R»): Right product – вантаж; Right quantity – кількість; Right time – час; Right place – місце; Right cost – витрати; Right condition – якість; Right customer – споживач.

У процесі управління ланцюгом створення цінності аграрної продукції доцільно використовувати інтегрований підхід до застосування різних заходів, зокрема, розвитку інноваційного агробізнесу як поєднання сфер державного регулювання, аграрного виробництва, науки та агробізнесу, які підтримують інноваційний процес на всіх етапах науково-технічних досліджень і розробок, дослідно-експериментального випробування та інноваційно-венчурного супроводу до кінцевого споживача, що приведе до підвищення синергічного ефекту впливу на об'єкти логістичного менеджменту [3, с. 175].

Таким чином, впровадження логістичного підходу може бути спрямованим як на одну (кілька) функціональних областей підприємств АПК, так і мати комплексний характер. Вибір способу застосування логістичного підходу залежить від ступеня інтегрованості підсистем підприємства.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г. (2022). Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК» № 2 (66), С. 73–86.
2. Вініченко І. І., Городко М. В. (2016). Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука. № 24. С. 11–15.
3. Глазун В. В., Ковбаса О. М. (2016). Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Економіка і суспільство. Вип. № 3. С. 171–176.
4. Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. (2009). Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. Київ : Кондор. 338 с.

АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (IoT) В ЛОГІСТИЦІ: ТРЕНДИ ТА ПРОГНОЗИ

*З. О. Тягунова, канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Інтернет речей (IoT) вже не нова технологія, його застосування в логістиці продовжує стрімко розвиватися, відкриваючи нові горизонти для оптимізації та підвищення ефективності. Завдяки постійному збору даних з датчиків, RFID-міток та інших пристроїв, IoT дає логістичним компаніям безпрецедентний контроль над ланцюгами поставок.

IoT стає невід'ємною частиною сучасної логістики. Завдяки постійному розвитку та інтеграції з іншими передовими технологіями, IoT веде логістику до майбутнього, де динамічність, гнучкість, економія та екологічність стають ключовими факторами успіху.

Нещодавнє опитування PwC [1] показало, що Інтернет речей є другою за популярністю технологією, яка використовується в ланцюжку поставок та логістиці.

Проте, як показує те саме дослідження, більшість інвестицій не принесли бажаних результатів повністю. Причини поділяються на дві основні групи: організаційні (наприклад, компанія не може сформулювати чітке бачення чи керувати змінами) і технічні (їм просто бракує навичок або технологій для розробки та впровадження логістичного програмного забезпечення) [1].

Фахівці з ланцюгів поставок використовують IoT для створення та моніторингу мережі взаємопов'язаних систем. Потенціал таких мереж для оптимізації операцій ланцюга постачання величезний і сприяє здоровій інвестиційній перспективі. Галузеві дослідження Markets and Markets [2] передбачають, що вартість глобального ринку Інтернету речей зросте майже вдвічі за п'ять років, зростучи з 18,95 мільярда доларів США у 2022 році до 34,81 мільярда доларів США до 2027 року.

Основні технічні рішення та продукти IoT зосереджені навколо ключових процесів ланцюгів постачання:

- оптимізації та ефективності планування логістики;
- управління запасами та ресурсами;

- зменшення часу простою завдяки профілактичному технічному обслуговуванню;
- моніторинг холододового ланцюга;
- гнучкий розподіл ланцюга поставок;
- покращення досвіду клієнтів.

Прогнозне технічне обслуговування стало особливо вигідною інвестицією для промислових підприємств. Дослідження показують, що ринок рішень для превентивного технічного обслуговування зросте з \$ 5,5 млрд у 2022 році до \$ 28,2 млрд у 2026 році [3].

Датчики Інтернету речей мають вирішальне значення для моніторингу холододового ланцюга. Прогнозується, що ринок відстеження холодного ланцюга досягне \$ 19,4 млрд до 2030 року (порівняно з \$ 6,1 млрд у 2022 році), виходячи з даних 2023 року. IoT для моніторингу температури особливо широко поширений у фармацевтичній та харчовій промисловості [4].

Ринок Інтернету речей (IoT) в логістиці є висококонкурентним, з кількома ключовими гравцями в галузі. Серед відомих компаній, що працюють у цій сфері, – Cisco Systems Inc., Otonion SA, Kaa IoT Technologies, NEC Corporation, Honeywell International, Novire Technologies, SAP SE, Intel Corporation, Oracle Corporation, Bosch Software Innovations GmbH, Rockwell Automation, Inc., BICS SA/NV, Amazon Web Services, International Business Machine (IBM) Corporation та PTC Inc.

Інтернет речей (IoT) революціонізує логістичну галузь, підвищуючи операційну ефективність та оптимізуючи управління ланцюгами поставок. IoT дозволяє в режимі реального часу відстежувати і контролювати активи, запаси і транспортування, що призводить до поліпшення видимості і контролю. Ринок Інтернету речей в логістиці переживає значне зростання, що зумовлено підвищенням попиту на передові логістичні рішення. Основні тенденції включають впровадження хмарних логістичних платформ та інтеграцію Інтернету речей з такими технологіями, як блокчейн і штучний інтелект. Перспективи розвитку Інтернету речей на ринку логістики залишаються дуже позитивними, оскільки технології Інтернету речей продовжують вдосконалюватися, а інтеграція між різними галузями промисловості зростає.

Список використаних джерел

1. How much is technology transforming supply chains? PwC's 2023 Digital Trends in Supply Chain Survey. *PwC's Site*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (дата звернення: 28.01.2024).
2. Supply Chain IoT Market by Component (Hardware, Software) Deployment Mode(On-Premises, Cloud), Organization Size, Vertical and Region – Global Forecast to 2027. *Markets and Markets Site*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/supply-chain-iot-market-160959531.html> (дата звернення: 28.01.2024).
3. Predictive maintenance market: 5 highlights for 2024 and beyond. *IoT Analytics*. 2023. URL: <https://iot-analytics.com/predictive-maintenance-market/> (дата звернення: 28.01.2024).
4. Global Cold Chain Monitoring Strategic Market Report 2023–2030: Food Security Concerns and Temperature-Sensitive Drugs to Propel Demand – ResearchAndM. *ResearchAndMarkets*. 2023. URL: <https://us.acrofan.com/detail.php?number=916255> (дата звернення: 28.01.2024).

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*І. В. Чукіна, канд. екон. наук, старший викладач
Уманський національний університет садівництва*

Повномасштабне вторгнення Росії до України вже завдало та продовжує завдавати величезної шкоди людям та інфраструктурі України. Враховуючи це, виникає об'єктивна необхідність оперативно перебудовувати логістичну систему, а саме: необхідність формувати нові ланцюги доставки вантажів, змінювати напрямки торговельних потоків через блокаду українських морських портів та часткову втрату залізничної мережі. На логістичні ланцюги, міжнародну торгівлю та купівельну спроможність українського споживача впливають не тільки перемоги на фронті, але й валютні коливання, адаптивність та професійна гнучкість фахівців, які працюють в сфері логістики, стійкість українського народу на підтримка світової спільноти. Логістика та

транспортування є двома найважливішими аспектами управління ланцюгом поставок. Якщо логістика виконується неналежним чином, це може спричинити вузьке місце у всьому ланцюжку поставок і порушити потік товарів.

У сучасних умовах управління логістичними процесами виступає комплексною системою, що має володіти економічним, функціональним, соціальним аспектами. Логістичні процеси є тісно пов'язаними із функціонуванням підприємства, Ефективне управління логістичними процесами відкриватиме значні можливості для раціоналізування витрат у різних ланках ланцюга.

А для вітчизняного бізнесу за умов, що склалися через війну, є лишень два шляхи – оптимізувати логістичні процеси, адаптуючись до умов чи просто визнати неможливість цього (як результат – припинивши логістичну діяльність, а надалі й господарську). Зрозуміло, що другий варіант це вже останній крок. Тому оптимізування логістичних процесів сьогодні є єдиним шляхом для продовження виробничо-господарської діяльності. Важливим елементом оптимізування логістичних процесів повинна виступати взаємодія зі всіма стейкхолдерами. А за умов війни це стосуватиметься також конкурентів. Адже мінімізування ризиків можливе шляхом їх розподілення. Тому для виживання за надзвичайно тяжких умов потрібно реалізовувати всі можливі потенційні захисти. Формування високо ефективної системи управління логістичними процесами призведе до суттєвого зниження логістичних витрат, рівня ризиковості логістики та господарської діяльності вцілому, приросту фінансових індикаторів тощо.

Слід зауважити, що транспортна логістика є функціональною сфера логістики, яка займається управлінням руху матеріальних потоків в процесі їх переміщення від постачальника до кінцевого споживача. Її мета полягає в організації такої схеми переміщення вантажів, яка б забезпечувала надійність, вчасність та безпечність їх поставки [1, ст. 201]. Як результат транспортна логістика є важливою для підприємства, тому що злагоджена система логістики дає змогу швидко й ефективно доставляти

продукти в різні пункти призначення. Саме надійна логістика може збільшити вартість бізнесу, тому що споживачі готові платити більше за продукти, доставлені швидко, якісно та вчасно.

Добре організована система транспортної логістики може допомогти підприємствам зменшити загальні витрати. Така система логістики дозволяє підприємствам доставляти продукцію ефективніше та уникати затримок. Україна повинна долучитися до поліпшення загальноєвропейського логістичного простору, що включає у себе поліпшення показників енергоефективності транспортних засобів; оптимізацію функціонування мультимодальних логістичних схем; більш ефективне використання логістичної інфраструктури за рахунок удосконаленого управління перевезеннями, складування та інформаційних систем; оптимізацію потужності для задоволення зростаючого попиту на логістику України та регіонів ЄС [2, с. 17].

На думку президента компанії Meest Р. Кисіля, *nearshoring* (перманентна нестабільність) – нова реальність логістичної галузі. Згідно даних дослідження проведеного КРМГ, приблизно 60 % підприємств прогнозують, що саме геополітична нестабільність буде негативно впливати на їх логістичні ланцюги. Тому бізнес повинен розвивати стійкість до ризиків та бути готовим до нових викликів. Такий підхід став звичним ще за часів пандемії. А в компанії Deloitte зазначають, що 90 % підприємств продовжуватимуть інвестувати в *nearshoring*-виробництво [4]. Сучасні світові тренди розвитку логістики можуть бути актуальними і для логістики України в умовах війни. Серед них доцільно виділити наступні [5]: розвиток і стан малого та середнього бізнесу створює суттєвий попит на транспортні та складські послуги, визначає принципи, за якими формуються договірні стосунки з логістичними операторами; використання в сучасних умовах бізнесом зеленої енергетики, як для виробництва електричного струму, так і у транспортуванні; розвиток невеликих логістичних хабів тренд, який підтвердився в дії після військового вторгнення. Почав зростати попит на регіональні логістичні центри відносно невеликого розміру, адже підпри-

емства більше не накопичують товари на складах, а сама продукція надходить новими шляхами постачання через західний кордон України. Такі хаби перенаправлятимуть продукцію по різних регіонах країни; безпека, яка є ключовим трендом країни, яка живе в умовах воєнного стану вже другий рік. Вона суттєво впливає як на ціну перевезень, так і на безперерійність постачання, особливо в регіонах, які наближені до лінії фронту; впровадження нових технологій, автоматизації та смарт-рішень в логістику. Стан логістичного бізнесу напряму залежить від попиту на транспортні та складські послуги, а в країні відбулось скорочення обсягів виробництва до 60 %. Суттєве зниження обсягів виробництва спостерігається у нафтопереробці, виробництві гуми та пластмас, металургії. Також досить сильно постраждали машинобудування, деревообробка, фармацевтика, легка, видобувна та харчова промисловості.

Важливою перспективою є використання штучного інтелекту в логістичних процесах. Це допоможе приймати рішення в реальному часі, контролювати та відстежувати операції, структурувати інформацію, планувати маршрути, оптимально розподіляти замовлення між наявним транспортом та створювати ефективні графіки для водіїв. Від швидкості, точності та цілісності доставки, як послуги, залежить комерційний успіх підприємства та репутація на ринку логістичних послуг [3, с. 118].

Таким чином рівень ефективності управління логістичними процесами на підприємстві значною мірою визначатиметься здатністю мінімізування непередбачуваності, загроз, ризиків, які впливатимуть на зміну стану всієї логістичної системи. Тому саме чітка реорганізація систем зберігання, передбачення ризиків і розробка нових маршрутів стануть відправною точкою для післявоєнного відновлення логістики. В той час перспективним напрямом розвитку логістики в сучасних умовах є використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, зменшення витрат та співпраця з міжнародними партнерами. Ключовий виклик сьогодні – це необхідність реформатування логістики. Воєнні умови функціонування українських підприємств вимагають швидкого реагування на будь-які зміни ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Марченко В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – Київ : Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
2. Грицина Л. А. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2018. № 18. С. 11–18. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/5.pdf (дата доступу: 28.03.2023).
3. Яковенко В. С. Використання засобів штучного інтелекту у логістичних системах дистрибуторських компаній / ред. колектив: Ю. Г. Лисенко (голова) – член.-кор. НАН України, 2010. С. 118.
4. Як виглядатиме індустрія логістики та перевезень у 2023 році. URL: <https://logist.fm/publications/yak-viglyadatime-industriya-logistiki-ta-perevezen-u-2023-roci> (дата звернення: 25.10.2023).
5. Мокряков А. Підсумки 2022 року для української логістики та прогноз на 2023 рік. URL: <https://logist.fm/publications/pidsumki-2022-roku-dlya-ukrayinskoyi-logistiki-ta-prognoz-na-2023-rik> (дата звернення: 25.10.2023).

ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА ТОВ «НОВА ПОШТА» ЯК НАПРЯМОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Л. М. Шимановська-Діаніч, д-р екон. наук, професор;

О. В. Лозова, канд. екон. наук, доцент

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розвиток зеленої логістики в Україні є актуальним та незважаючи навіть на війну, своєчасним питанням, оскільки він сприяє зменшенню негативного впливу логістичної діяльності на довкілля, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, виконанню зобов'язань України щодо досягнення кліматичної нейтральності, можливості виходу транспортної логістики на міжнародний рівень, а також відповідності світовим трендам та вимогам споживачів.

Зелена логістика – це концепція, яка передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів у плануванні та виконанні логістичних процесів підприємствами та країною вцілому. Її

метою є зменшення негативного впливу логістики на довкілля, зокрема, скорочення викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація транспортних режимів та маршрутів, застосування екологічної упаковки та т. п.

Зелена логістика є важливою для забезпечення сталого розвитку підприємств та суспільства в цілому, а також для виконання зобов'язань України щодо досягнення кліматичної нейтральності до 2060 року, що є частиною її другого Національного визначеного внеску (НВВ2) в Паризьку кліматичну угоду, який був оприлюднений 1 квітня 2021 року. Цей документ визначає цілі, завдання, індикатори, механізми та відповідальних суб'єктів для зменшення викидів парникових газів, та адаптації до зміни клімату в Україні. За сценарієм НВВ2, Україна планує скоротити викиди парникових газів на 65 % до 2030 року порівняно з 1990 роком, а до 2060 року досягти кліматичної нейтральності, тобто балансу між викидами та поглинанням парникових газів [1].

Зобов'язання України щодо досягнення кліматичної нейтральності до 2060 року відповідають її національним інтересам, а також глобальним цілям Паризької угоди та Європейського зеленого курсу. Їх виконання сприятиме не лише зниженню викидів парникових газів, а й створенню значних економічних та соціальних можливостей, таких як покращення стану довкілля, зменшення рівня забруднення, підвищення конкурентоспроможності, створення нових робочих місць, підвищення якості життя населення.

Зелена логістика передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів у плануванні та виконанні логістичних процесів, таких як транспортування, зберігання, пакування, утилізація тощо. Для цього використовуються різні «зелені» технології, такі як електромобілі, сонячні панелі, екологічна упаковка, оптимізація маршрутів, інтеграція логістичних процесів з ланцюгами постачання партнерів та інші [2].

Розвиток зеленої логістики в Україні потребує вирішення деяких проблем та викликів, таких як недостатня інфраструктура, високі витрати на впровадження «зелених» технологій,

низька екологічна свідомість та мотивація учасників логістичних процесів, слабка державна підтримка та регулювання, недосконалість нормативно-правової бази та інші.

Для подолання цих проблем та перспективного розвитку зеленої логістики в Україні необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає такі напрями:

- розробка та впровадження національної стратегії зеленої логістики, яка визначає цілі, завдання, індикатори, механізми та відповідальних суб'єктів;

- створення та модернізація логістичної інфраструктури, яка відповідає вимогам енергоефективності, безпеки, якості та інноваційності;

- залучення інвестицій та фінансування для реалізації «зелених» проектів та програм, використання міжнародного досвіду та партнерства;

- підвищення екологічної свідомості та мотивації учасників логістичних процесів, формування екологічної культури та етики, розвиток екологічного освітнього та наукового потенціалу;

- посилення державної підтримки та регулювання зеленої логістики, вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження екологічного оподаткування, стимулювання та контроль.

ТОВ «Нова пошта» є лідером експрес-доставки на українському ринку, залишивши позаду своїх конкурентів. Однією з основних конкурентних переваг компанії є її логістичні потоки та складська логістика, які функціонують за принципами гнучкості, якості та швидкості.

ТОВ «Нова пошта» має п'ять інноваційних терміналів (Київський, Хмельницький, Львівський, Харківський та Дніпропетровський інноваційні термінали) – це найбільші в Україні сортувальні центри. Це майже повністю автоматизовані термінали, здатні обробляти 600 вантажівок на добу і сортувати за цей час 400 тис одиниць товару (8 000–10 000 посилок на годину). На терміналах майже немає операцій з ручним сортуванням: всі рішення приймають «мізки» комп'ютера, посилки упорядковано за допомогою системи сканерів. Така автоматизація дозволила

компанії виграти в кількості співробітників на новому складі приблизно в 3–4 рази [4].

За даними компанії, ТОВ «Нова пошта» дотримується зеленої логістики в деяких аспектах, але не в усіх, а саме:

- використовує електромобілі для доставки вантажів в деяких містах, таких як Київ, Львів, Одеса та Харків. Це допомагає знизити викиди парникових газів та споживання традиційних видів палива;

- встановлює сонячні панелі на своїх складах та відділеннях, щоб використовувати відновлювані джерела енергії та зменшити залежність від електромережі. Це допомагає зберегти природні ресурси та знизити витрати на електроенергію;

- застосовує систему WMS (Warehouse Management System) для оптимізації складської логістики, зокрема, для адресного зберігання, автоматизованого відбору та пакування товарів, інтеграції з системами клієнтів та партнерів. Це допомагає підвищити продуктивність, зменшити помилки та зайві рухи, а також зекономити час та простір.

Крім того, ТОВ «Нова пошта» розширивши свою діяльність на країни Європи також отримала доступ до сучасних технологій та стандартів якості, які вимагаються на європейському ринку, що покращує ефективність та безпеку логістичних операцій та Стимулювання впровадження зелених практик та ініціатив, які спрямовані на зниження викидів парникових газів, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізацію маршрутів та вантажів, рециклінг та повторне використання матеріалів, залучення споживачів до відповідального споживання та ін.

Однак, ТОВ «Нова пошта» також має деякі проблеми та виклики, пов'язані з зеленою логістикою, такі як:

- використовує багато одноразової упаковки, яка створює велику кількість сміття та забруднює навколишнє середовище. Це суперечить принципам зеленої логістики, які передбачають використання екологічної упаковки, такої як біорозкладна, перероблена або багаторазова;

- не має чіткої стратегії та плану дій щодо впровадження зеленої логістики на всіх рівнях своєї діяльності. Це ускладнює

вимірювання та покращення екологічної ефективності логістичних процесів, а також врахування інтересів та очікувань зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, постачальники, держава та громадськість;

Отже, ТОВ «Нова пошта» має як сильні, так і слабкі сторони у сфері зеленої логістики та незважаючи на перешкоди у її розвитку, компанія проводить активну політику в розвитку стратегії зеленої логістики.

Список використаних джерел

1. Міністерство екології та природних ресурсів України. (2021). Проект Національного визначеного внеску України в Паризьку кліматичну угоду. URL: https://menr.gov.ua/files/docs/Proekt_NVV2_01_04_2021.pdf (дата звернення: 24.01.2024).
2. Європейський зелений курс і кліматична політика України : аналіт. доп. / [С. П. Іванюта, Л. М. Якушенко] ; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. – Київ : НІСД, 2022. – 95 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12> (дата звернення: 24.01.2024).
3. ТОВ «Нова пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/news/gubric/2/id/3039> (дата звернення: 24.01.2024).
4. Кобилюх О. & Гірна О. (2022). Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-87>.

СЕКЦІЯ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

*О. Є. Абрамовіч, здобувач третього рівня вищої освіти;
Ю. В. Павлюк, здобувач третього рівня вищої освіти
Г. П. Пасемко, д-р держ. упр., професор – науковий керівник
Державний біотехнологічний університет*

У національному господарстві України аграрний сектор економіки є одним з найзначніших. На 2021 рік в сільськогосподарському виробництві було зайнято близько 14 % населення країни. Частка ВВП країни, вироблена в галузі, сягала 10,9 %, а на аграрний експорт припадало 41 %. У до військовий час Україна була признана одним із значних експортерів зернових на світовому ринку, і її доля на 2021 рік склала понад 40 % світового експорту соняшникової олії, понад 10 % кукурудзи та ячменю та близько 10 % пшениці та ріпаку [1].

Але відмітимо, що перед початком воєнного вторгнення в Україну сільськогосподарське виробництво характеризувалось наявністю значних проблем: економічних та соціальних. Ідея стабілізації агропромислового виробництва була вирішена шляхом розробки і реалізації системи державних заходів, які були реалізовані через «Концепцію Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року. Основним завданням даної Концепції було створення в аграрному секторі сприятливих економічних, соціальних і правових умов, також було прописано стратегічні методи державного регулювання економіки відповідно до умов соціально-економічного розвитку, пов'язаних зі змінами кон'юнктури ринку [2].

Перед початком воєнного вторгнення, на 2021 рік Міністерством агрополітики України почало впроваджувати стратегію розвитку агросектора до 2030 року, яка була орієнтована на забезпечення українським продовольством 1 млрд населення світу. Розвиток сільського господарства в ній було зорієнтовано

на на ключові перетворення: завершення земельної реформи, здійснення національного проєкту зрошення і меліорації, введення в дію повноцінного інституту аграрного страхування [3]. Динаміка сільського господарства України на 2021 рік, мала позитивний характер: обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшилось на 14,4 %, зростання було найбільшим з 2011 року (13,6 %) [3].

Сільськогосподарська продукція займала найбільший відсоток у експорті України, понад 41 % за рік. В 2021 році сільське господарство мало високий приріст виробництва, загальні обсяги виробництва продукції аграрних підприємств збільшилися на 19,2 %. Відповідно до офіційних статистичних даних обсяги зовнішньоторговельних операцій на 2021 рік сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів збільшилися на 24 % відносно 2020 року та досягли більше чим 35,4 млрд. дол, що склало близько 25,1 % усього зовнішньоторговельного обігу товарами України [3]. Значну частину експорту продовольчих товарів у 2021 році склали зернові культури, олія, насіння олійних культур та макухи, тверді відходи від вилучення рослинних жирів і олій. Якщо розглядати світовий ринок продовольства, то вклад українського сільського господарства забезпечив харчування близько 400 млн людей, не враховуючи населення нашої країни [3].

Тобто, можемо стверджувати, що перед початком війни державне регулювання, хоч й мало значні проблеми, але поступово формувалася ефективний механізм роботи аграрного сектора економіки.

Державна система регулювання сільськогосподарського виробництва, спираючись на Національну економічну стратегію-2030 передбачала такі пріоритети щодо розвитку агросектору: створення відповідного рівня фітосанітарної безпеки для виробництва безпечних харчових продуктів; подовження ланцюга створення доданої вартості; формування переваги для експорту продукції з високою доданою вартістю та інші [4].

У зв'язку з тим, що, аграрний сектор забезпечує економічне зростання й активну позицію держави на світовому ринку про-

довольства важливим є забезпечення його високої ефективності, глобальної конкурентоспроможності, а також екологічне відтворення природних ресурсів й якісного рівня розвитку соціальної сфери сільських територій.

Світовий досвід економічних відносин показує, що ринкова конкуренція сільськогосподарської продукції без застосування державних регуляторів стає фактором зниження якості розвитку аграрного сектору, негативно впливаючи на розвиток всього суспільства [5]. В Україні й до війни існувала значна потреба у підвищенні ефективності механізму державного регулювання сільськогосподарського виробництва, а після початку вторгнення виникла ціла низка таких проблем, які без державної підтримки аграрним підприємствам не вирішити. Відновлення аграрного потенціалу, в першу чергу, родючості земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств, відродження високо-технологічного матеріально-технічного забезпечення, відбудова інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції, забезпечення достатнього обсягу виробництва продуктів харчування на основі світових екологічних стандартів – все це першочергові завдання державного регулювання сільського господарства в цей непростий для країни час.

Трагічно, але війна ввела свої корективи в систему державного регулювання, та це не значить, що вона змінила задачі, просто вони стали спиратись на завдання відновлення для забезпечення більшого процвітання в майбутньому. Головним завданням нинішнього державного регулювання становиться підтримка виробництва й його збереження в умовах війни.

Список використаних джерел

1. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (дата звертання: 28.05.2023 р).
2. Концепція Державної цільової програми сталого розвитку сільських територій на період до 2020 року / Кабінет Міністрів України. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення: 20.05. 2023).

3. Лещенко Р. За 2021 рік Україна збільшила зовнішньоторговельний обіг с/г продукції та продовольчих товарів. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina-zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko> (дата звертання: 26.05.2023 р).
4. НЕС-2030: Агросектор до 2030 року має стати основою економічного сталого розвитку України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/obgovorennya-nes-2030-agrosektor-do-2030-roku-maye-stati-osnovoyu-ekonomichnogo-stalogo-rozvitku-ukrayini> (дата звертання: 30.05.2023 р).
5. Максименко С. Інститути та інструментизовані території на шляху до європейських принципів / С. Максименко ; за ред. С. Максименка. Київ, 2021. 244 с.

ТЕОРЕТИЧНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

І. В. Бурлака, здобувач вищої освіти

*А. М. Бричко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет*

У сучасному світі багато країн проводять реформи в галузі охорони здоров'я. Незважаючи на різні моделі управління цією сферою, у всіх них можна виявити значущі причини для вдосконалення чи навіть кардинальних змін в підходах до організації та модернізації системи охорони здоров'я.

Актуальність дослідження публічного управління розвитком сектора охорони суспільного здоров'я в Україні підтверджується тим, що до цього часу вчені не приділяли належної уваги науковим обґрунтуванням механізмів управління цим сектором. Раніше домінувала думка, що його розвиток повинен відбуватися виключно за рахунок ринкових сил. Це призвело до того, що сектор охорони здоров'я в Україні опинився в умовах внутрішніх проблем, нормативних конфліктів і відсутності стратегічного напрямку для його майбутнього розвитку. Отже, однією з найважливіших завдань у галузі державного управління стає дослідження механізмів публічного управління розвитком сектора охорони суспільного здоров'я в Україні, як частини соціальної політики держави.

Публічне управління зосереджується на взаємодії, процесах та формальних і неформальних мережах, а також на методах вирішення проблем. Вона підкреслює значення багатоцентричних та мінімально ієрархізованих форм ефективного, але гнучкого регулювання суспільних процесів. Ця концепція ставить виклик політичній владі як єдиному центру прийняття рішень, пропонуючи можливість «урядування без уряду». У новому підході до публічного управління владні структури, громадські інституції та представники бізнесу співпрацюють на основі партнерських відносин для досягнення ефективного управління суспільством, його організації та спрямування на досягнення стратегічних цілей [1]. Публічне управління реалізується на різних рівнях суспільної системи шляхом визначення напрямку розвитку, прийняття та впровадження рішень, які мають переважно політичний характер на загальнонаціональному рівні, хоча не виключно.

Органи виконавчої влади відповідають за реалізацію державної політики у галузі охорони здоров'я в Україні. Кабінет Міністрів України керує процесом розробки та впровадження державних цільових програм, встановлює економічні, правові та організаційні механізми для підтримки ефективності в охороні здоров'я. Він також сприяє розвитку закладів охорони здоров'я, укладає міжнародні угоди та координує співпрацю у сфері охорони здоров'я. Крім того, в межах своєї компетенції Кабінет Міністрів виконує інші повноваження, що покладені на органи виконавчої влади в галузі охорони здоров'я.

Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, відповідно до своєї сфери компетенції, розробляють програми та прогнози в галузі охорони здоров'я, встановлюють єдині науково обґрунтовані державні стандарти, критерії та вимоги для покращення охорони здоров'я населення. Вони також здійснюють державний контроль, нагляд та інші виконавчо-розпорядчі функції у галузі охорони здоров'я.

Законодавство України чітко визначає обов'язок державних органів та медичних установ сприяти реалізації прав громадян на участь у керівництві системою охорони здоров'я. В держав-

них та комунальних закладах, що забезпечують медичну допомогу на вторинному і третинному рівнях, та з якими укладені угоди про медичне обслуговування населення, можуть бути створені спостережні ради. Утворення цих рад відбувається за рішенням власника закладу охорони здоров'я (або уповноваженого органу) і обов'язково включає представників громадськості за їхньою згодою. Також можливе утворення спостережних рад за рішенням власника інших закладів охорони здоров'я.

Отже, система публічного управління включає державну складову, представлену державою через відповідні структури, а також бізнес та громадську складові, в яких суб'єктами є недержавні утворення. Державні структури виступають в ролі представників держави, їх діяльність має правовий характер і підтримується силовими засобами держави. У громадському управлінні суб'єктами є недержавні утворення та самоврядні структури. Вони діють як суб'єкти публічного права лише від свого імені і тільки для розв'язання питань, що визначені їхніми установчими документами.

Таким чином, публічне управління в галузі охорони здоров'я можна розглядати як взаємодію державного управління, бізнесу та громадськості з метою досягнення цілей державної політики у сфері охорони здоров'я. Подальші розділи розглянуть особливості функціонування сектора медицини та механізми управління його розвитком.

Список використаних джерел

1. Карамішев Д. В. Загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування в Україні: від соціального діалогу до суспільного консенсусу. URL: <http://www.kbuara/e-book/tpdu/2013-4/doc/1/01.pdf>.
2. Костюк Б. Медична реформа: як співіснуюватимуть державна і приватна медицина? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29035683.html>.
3. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/3562-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*І. В. Козюра, д-р держ. упр., професор
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Кількарічне функціонування в умовах децентралізації та досвід роботи в період пандемії коронавірусу допомогли територіальним громадам швидко адаптуватися до життєдіяльності в умовах воєнного стану. Це дало змогу забезпечити стійкість тилу, зокрема щодо розміщення ВПО та релокації підприємств.

Стабілізація й відновлення територіальних громад передбачає запровадження трирівневої системи стратегічного планування: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад. Стратегування має містити визначення чотирьох функціональних типів територій для відновлення та стимулювання розвитку регіонів: території відновлення, полюси економічного зростання, території з особливими умовами для розвитку, території сталого розвитку.

9 липня 2023 р. Верховна Рада України ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій». При розробці нових стратегій на нові періоди існує необхідність синхронізації стратегій громад із регіональними стратегіями та державною стратегією.

Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад затверджені наказом Мінрегіону від 21 грудня 2022 р. № 265, яким встановлюються загальні вимоги щодо структури, оформлення, організації процесу розроблення, затвердження, особливостей проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів з їх реалізації, зокрема із використанням RBM-підходу (управління, орієнтоване на результат) [3].

Розроблення стратегії та плану заходів ґрунтується на принципах державної регіональної політики, доцільно здійснювати з

використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходів з урахуванням змін та впливу, завданого збройною агресією проти України.

Стратегія та план заходів мають узгоджуватися з відповідною містобудівною документацією, планом відновлення та розвитку регіонів, а також програмою комплексного відновлення області.

За результатами національного моніторингу щодо розроблення стратегій розвитку територіальних громад 1 242 громади, або 87 % від загальної кількості за станом на 01.01.2022 р. мали вже затверджені або перебували на етапі розробки стратегій розвитку. Так, у Полтавській області з 60 наявних територіальних громад до процесу стратегічного планування долучилися 85 % (26 затверджені, 25 у стадії розроблення) [2]. З 2022 р. розроблення стратегій розвитку громад постало перед викликами військової агресії, запровадженого воєнного стану й на тривалий період було призупинене. Полтавщина як опорний регіон є складовою планів регіонального й місцевого відновлення та розвитку. Робота у цьому напрямі обумовлена питаннями національної безпеки й новими обставинами, такими як розміщення в громадах значної кількості ВПО .

Інформаційне й певне інституційне сприяння в розробленні стратегій для територіальних громад на сучасному етапі здійснюють Агенція регіонального розвитку Полтавської області «Офіс євроінтеграції», структурні підрозділи Полтавських обласної військової адміністрації та ін.

На базі Полтавського університету економіки і торгівлі у листопаді 2022 р. проведено робочу нараду за участю представників ПОВА, територіальних громад області, науково-педагогічних працівників, На онлайн-вебінарі «Стратегічне планування розвитку територіальних громад Полтавської області: нова парадигма» 2 грудня 2022 р. обговорено зміни у методиці стратегічного планування територіальних громад в умовах війни [4].

Зважаючи на зміни до законодавства, місцевим радам до кінця 2023 р. було необхідно забезпечити затвердження стратегій розвитку територіальних громад. За результатами експертної співпраці 23 територіальні громади області завершили роботу

над розробкою проєктів стратегій та затвердили їх сесіями місцевих рад. В 8 громадах затвердження очікується протягом I кварталу 2024 р., 1 громада так і не включилась в роботу із написання стратегії. Загалом на кінець січня 2024 р. 51 територіальна громада (або 85 %) мають власні стратегії місцевого розвитку [1].

Науково-педагогічні працівники кафедри менеджменту ПУЕТ долучилися до розроблення Стратегії розвитку Решетилівської міської територіальної громади до 2027 року, а також взяли участь у засіданні тематичних сесій робочої групи щодо формування Концепції інтегрованого розвитку міста «Полтава 2030» за напрямками «Посилення статусу Полтави як регіонального центру», «Розвиток культури та туризму».

Виклики та перешкоди у розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану передусім пов'язані з фінансовими обмеженнями, соціальною мобілізацією громадян для спільної роботи над розвитком територій, кадровим потенціалом для ефективного управління розвитком громад.

Стратегічні аспекти для ефективного розвитку територіальних громад рекомендаційного характеру: залучення та підтримка активної участі місцевих жителів у процесі розвитку територій; розвиток соціальних програм, визначення необхідних соціальних ініціатив та програм для покращення якості життя та підтримки уразливих груп населення; розвиток партнерських зв'язків та співпраці з місцевими та міжнародними інституціями для досягнення цілей розвитку громад.

Список використаних джерел

1. 51 територіальна громада має власні стратегії місцевого розвитку / Департамент економічного розвитку, торгівлі та залучення інвестицій ПОВА. URL: <https://poda.gov.ua/news/168413>.
2. Козюра І. В. Стратегії розвитку громад у нових умовах. Публічне управління: український вимір : матер. щорічної наук.-практ. конф., 7 грудня 2022 р., м. Харків; електрон. видання. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 85–87. URL: <https://is.gd/TuEwg4>.
3. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації

стратегій розвитку територіальних громад, затверджені наказом Міністерством розвитку громад та територій України від 21 грудня 2022 р. № 265. URL: <https://is.gd/2oTqjT>.

4. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудаський О. М., Педченко М. Г. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки України: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 4 (110). С. 56–60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8>.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ

Г. В. Малюх, здобувач вищої освіти

*А. М. Бричко, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Сумський національний аграрний університет*

Територія нашої країни охоплена мережею промислових підприємств та потужних транспортних шляхів, по яких транзитом проходять великі обсяги екологічно небезпечних вантажів. Надзвичайну техногенну та екологічну загрозу для густонаселених районів створюють нафтопроводи, газопроводи та аміакопроводи, які, на жаль, значною мірою проходять через зони, що потенційно можуть стати зонами повені. Окрім цього, надзвичайні ситуації можуть виникнути через екстремальні атмосферні явища, непередбачувані природні події, а також епідемії.

У випадку виникнення надзвичайної ситуації великого масштабу існуюча система лікувально-профілактичних закладів та екстреної медичної допомоги значно перевантажується через збільшену кількість постраждалих. Надання екстреної медичної допомоги постраждалим при техногенних та природних надзвичайних ситуаціях вимагає оперативного зосередження достатньої кількості медичних працівників та ефективної організації необхідного медичного обслуговування.

Головним завданням для вирішення цієї проблеми є забезпечення якнайшвидшого початку надання передлікаційної медичної допомоги постраждалим. Сучасна медична наука визна-

чає концепцію «золотої години» – першої години з моменту отримання травми чи ушкодження, протягом якої необхідно надати максимальний обсяг медичної допомоги з метою врятування життя та здоров'я постраждалого.

Отже, мова йде про необхідність забезпечення якнайшвидшого початку надання домедичної допомоги безпосередньо на місці аварії з дотриманням всіх протоколів щодо надання домедичної допомоги потерпілому. Досвід найбільш розвинених країн світу свідчить про те, що для досягнення цього недостатньо сил і засобів державної системи охорони здоров'я. З метою забезпечення своєчасності невідкладної домедичної допомоги в усіх цивілізованих країнах світу розповсюджено практику залучення до розв'язання зазначеної проблеми окремих категорій немедичних працівників через навчання навичкам надання домедичної допомоги.

Відповідно до Закону України «Про екстрену медичну допомогу» на певних осіб покладено обов'язок з надання домедичної допомоги, що означає невідкладні дії і заходи, спрямовані на порятунок та збереження життя людини в критичному стані та мінімізацію наслідків цього стану для її здоров'я. Домедична допомога надається на місці особами, які не мають медичної освіти, але у зв'язку зі своїми службовими обов'язками повинні володіти основними практичними навичками з порятунку та збереження життя людини. [1].

Враховуючи те, що Постановою Кабінету Міністрів України Відповідно до рішення від 05.11.2007 № 1290 «Про затвердження Державної програми створення єдиної системи надання екстреної медичної допомоги» передбачено впровадження принципово нової системи підготовки і перепідготовки з питань надання домедичної допомоги рятувальниками та працівниками, обов'язки яких пов'язані з експлуатацією автомобільного, залізничного, водного та повітряного транспорту, а також військово-службовців. Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 13.11.2009 № 833 «Про удосконалення системи підготовки з надання першої невідкладної медичної допомоги» визначено три рівні первинної підготовки та підвищення кваліфікації зазначених категорій немедичних працівників [2].

Згідно з рішенням ДСНС України в Інституті державного управління у сфері цивільного захисту організовано навчання з надання домедичної допомоги постраждалим. Також була створена одна з найкращих аудиторій в Україні та підібраний досвідчений викладацький склад, який пройшов підготовку на базі ДЗ Українського науково-практичного центру екстреної медичної допомоги та медицини катастроф МОЗ України, Товариства Червоного Хреста України.

Інститут може проводити навчання в даному напрямку на двох рівнях.

I рівень – базовий, інструктаж для немедичних працівників щодо домедичної допомоги постраждалим (тривалість 12 годин).

II рівень – початковий, навчання для немедичних працівників щодо домедичної допомоги постраждалим (тривалість 48 годин). Ця програма призначена для співробітників МВС України, провідників пасажирських вагонів, стюардес.

У випадку масштабних аварій, коли функціонування існуючих установ та служб стає недостатнім, для надання невідкладної медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях діють Український науково-практичний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф (УНПЦ ЕМД та МК), обласні центри екстреної медичної допомоги та медицини катастроф (ОЦЕМД та МК), а також служба швидкої медичної допомоги (ШМД) [3]. Масове охоплення населення навчанням з домедичної допомоги можливо організувати під керівництвом Інституту державного управління у сфері цивільного захисту на базі мережі навчальних закладів центрів здоров'я та медичної освіти, а також структур служби надзвичайних ситуацій.

Аналіз організації навчання з домедичної допомоги для особового складу аварійно-рятувальних формувань вказує на важливість та актуальність цього виду підвищення кваліфікації та ставить нові вимоги до навчання, такі як включення елементів тактичної медицини до навчальних програм та постійне вдосконалення матеріальної бази для відповідного забезпечення навчального процесу.

Список використаних джерел

1. Закон України від 05.07.2012 р. № 5081-VI «Про екстрену медичну допомогу».
2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 18.03.2005 р. № 120 «Про організацію навчання медичних та немедичних працівників з надання медичної допомоги в екстрених ситуаціях».
3. Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 02.03.2009 р. № 132 «Про організацію навчання окремих категорій немедичних працівників навичкам надання першої невідкладної медичної допомоги».

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

*С. Ф. Марова, д-р держ. упр., професор
Донецький державний університет внутрішніх справ*

Сьогодні Україна стикнулася з викликами, які в сучасній Європі та багатьох інших регіонах світу вважаються неприйнятними, такими, що змінюють тенденції розвитку, зовнішню та внутрішню політику, вимагають корегування стратегій економічної та політичної діяльності, напрацювання нових підходів до системи управління країною та іншими сферами. Публічне управління соціальною сферою є ключовим елементом забезпечення гідної якості життя громадян та розвитку країни в цілому, що й пояснює необхідність розгляду сучасних викликів та завдань у цій царині.

Говорячи про виклики, перш за все, необхідно відмітити демографічні та соціокультурні зміни. Ще до війни демографічні тенденції в Україні – скорочення та старіння населення, зменшення народжуваності – були однією з найбільш критичних гуманітарних та соціальних проблем країни. Війна не просто загострила цей виклик, він став домінуючим і найскладнішим для вирішення. Вже після першого етапу війни в 2014–2015 р. в Україні спостерігалось масове переміщення людей із зони бойових дій та з окупованих територій. Після початку повномасштабної агресії з України виїхало за різними оцінками від 6

до 8 мільйонів осіб. Точних даних щодо кількості тих, що повернулися, на жаль, наразі не існує. Ситуація з внутрішньо переміщеними особами також суттєво змінилася порівняно з періодом до 24.02.2022 р. Їх загальна кількість зросла (4,7 мільйона в 2022 р. проти 1,5 мільйона в 2021 р.) і значно змінилось їхнє розміщення в українських регіонах. У багатьох громадах західних регіонів частка ВПО становить 10–15 % від місцевого населення [1]. При цьому щільність населення східних і південних регіонів України, які найбільшою мірою постраждали від російської агресії, продовжує зменшуватися. Подібні демографічні перекося стають причинами змін соціокультурних цінностей, створюють нові виклики для соціальної сфери. Потрібні адаптивні стратегії в системі публічного управління, які врахують зміни у структурі населення.

Зрозуміло, що повернення українських біженців у місця їхнього попереднього постійного проживання є ключовим фактором відбудови регіонів. Але відновлення традиційних характеристик розселення українців на сьогодні виглядає дуже проблематичним з огляду на декілька причин. По-перше, не ясно, скільки українців повернуться в країну після закінчення війни: за цей період багато з них працевлаштувалися в країнах тимчасового перебування, їх діти пішли до школи, а деякі закінчили шкільне навчання і вступили до ЗВО в країні перебування. Ці люди пройшли складний процес соціального адаптування, закріпилися, мають певний статус і не повернуться у місця попереднього проживання навіть із настанням миру. По-друге, промисловий потенціал, енергетична, житлова інфраструктура великої частини України щент зруйнована російськими окупантами. Це практично унеможливує повернення населення, особливо сімей з дітьми. А це значно ускладнює відновлення цих територій. Це необхідно враховувати владі при плануванні відбудови зруйнованого житла та відновлення регіональної економіки.

Фінансові обмеження та нестабільність в економіці є наступним викликом системі управління, викликом, який здатен негативно вплинути на доступ до соціальних послуг та програм. Тому боротьба з соціальною несправедливістю, уникнення не-

рівності стає важливим завданням, особливо на реінтегрованих територіях, і вимагає комплексного підходу та ефективної роботи публічної влади. Ця діяльність повинна ґрунтуватися на законодавчих механізмах захисту прав громадян, які стикаються зі складністю отримання соціальних послуг. Впроваджені механізми мають забезпечувати відсутність дискримінації та гарантувати рівний доступ до соціальних програм. Ось кілька стратегій та заходів, які може вжити публічна влада для вирішення цих проблем:

- проведення обстежень умов життя та соціального аудиту для визначення реальних потреб окремих громадян та проблем реінтегрованих громад, враховуючи соціальні, гендерні, етнічні та ін. Важливим в цьому аспекті є використання сучасних інформаційних технологій для поліпшення сервісів, вивчення даних, їх аналізу. Розвиток технологій вимагає адаптації соціальної сфери до нових реалій, інновації в організації та наданні соціальних послуг стають необхідністю, оскільки можуть значно полегшити управління соціальною сферою, забезпечуючи ефективніші та індивідуалізовані послуги;

- оновлення систем моніторингу та оцінки ефективності соціальних програм для визначення їхнього впливу на вирішення запитів населення та виявлення можливих проблем з доступом до цих програм;

- важливим аспектом є орієнтація на попередження проблем. Стратегії управління соціальною сферою повинні бути спрямовані на попередження проблем, а не лише на їх вирішення. Раннє втручання та програми попередження сприятимуть зниженню соціальних ризиків;

- адаптація програм до запитів різних груп, забезпечення розробки й впровадження інклюзивних соціальних програм, які б обов'язково враховували потреби вразливих категорій населення, дозволили забезпечити гідні умови для кожного громадянина;

- взаємодія з громадськістю та залучення громадян у процес прийняття рішень, що є ключовим аспектом публічного управління. Спільна робота з громадськими організаціями, прове-

дення консультувань, заходів з підвищення соціальної активності, зацікавленості громад в суспільному житті, їх залучення до процесу розробки та оцінки соціальних програм можуть допомогти у вирішенні наявних проблем. В цьому аспекті необхідно звернути увагу на проведення інформаційних кампаній для ознайомлення громади з вже існуючими програмами та такими, що знаходяться на стадії розробки та обговорення. Це значно підвищить можливість свідомого та рівного доступу громадян до соціальних програм;

- в частині фінансової підтримки органи публічної влади мають впроваджувати варіанти соціальної бюджетної політики, тобто політики, що передбачає додаткові фінансові ресурси для реінтегрованих територій, зокрема й для підтримки соціальних програм;

- запровадження грантових програм для підтримки ініціатив громад, спрямованих на зменшення соціальної нерівності та підвищення доступу до соціальних послуг.

Боротьба з соціальною несправедливістю та нерівним доступом до соціальних програм на реінтегрованих територіях вимагає координації зусиль різних рівнів влади, громадськості та міжнародних партнерів. Інтеграція комплексних стратегій та заходів дозволить створити справедливе та інклюзивне соціальне середовище для всіх громадян.

Безумовно, війна завдала та продовжує завдавати непоправної шкоди соціальній безпеці України. В розділі «Соціальна політика» Проєкту Програми відновлення України [2] визначено негативні зміни та проблеми реалізації положень соціальної політики у воєнний та повоєнний період:

- зростання навантаження на систему соціального захисту населення через постійне збільшення кількості громадян, які потребують отримання соціальних, реабілітаційних послуг та виплат при одночасному зменшенні надходжень до державного, місцевого бюджетів та фондів загальнообов'язкового пенсійного та соціального страхування;

- ускладнення верифікації інформації щодо фактичної кількості осіб, які потребують соціального захисту та підтримки;

- руйнування об'єктів соціальної інфраструктури, втрата доступу до особистих справ бенефіціарів соціальної підтримки;
- спеціалісти сфери соціальної підтримки населення також стають вимушеними переселенцями, що впливає на обслуговування населення;
- система соціальної підтримки не встигає адаптуватися до значних міграційних рухів громадян, зміни активної лінії ведення бойових дій та зміни переліку тимчасово окупованих територій, що ускладнює здійснення соціальних, страхових та пенсійних виплат громадянам;
- недостатнє покриття громад мережею закладів, які надають соціальні, реабілітаційні послуги під час війни, особливо на територіях масового перебування переселенців;
- поглиблення вразливості маломобільних груп населення від початку війни.

До переліченого а Проекті переліку, на нашу думку, доцільно було додати:

- суттєве зростання кількості осіб з інвалідністю, які потребують реабілітації;
- брак медичних працівників для лікування зазначеної групи осіб, що пояснюється вимушеним виїздом їх за кордон, руйнуванням медичних закладів в результаті воєнних дій;
- зниження можливості перепрофілювання осіб з інвалідністю через систему безперервної освіти дорослих (навчання протягом життя) в результаті тих самих обставин.

Це потребує від органів публічної влади організації підвищення кваліфікації співробітників соціальних служб, забезпечення фахівців соціальних служб кваліфікаційними тренінгами, інформаційними ресурсами та організацію підготовки нових робітників системи соціального захисту та соціальної роботи, а також підготовку фахівців-управлінців, які здатні організувати ефективну діяльність в цій сфері. Розвиток системи освіти для даних фахівців є важливим елементом гарантування ефективного управління. Виходячи з перелічених вище необхідних заходів, можна стверджувати, що управлінці в сфері соціального захисту повинні мати широкий спектр знань та навичок, щоб

ефективно управляти соціальними програмами та забезпечувати ефективну допомогу тим, хто її потребує. Ось ключові знання й навички, які є важливими для управлінців в цій сфері:

- розуміння соціальної політики, законодавства, правових аспектів соціального захисту та їх роль в суспільстві;
- розуміння фінансових аспектів соціальних програм і систем соціального захисту, навички фінансового планування та бюджетування в контексті соціальної сфери;
- розуміння психологічних та соціологічних аспектів взаємодії та впливу на людей в умовах соціальної допомоги;
- навички управління проектами та програмами в галузі соціального захисту;
- лідерські якості для ефективного керівництва соціальними командами;
- навички ефективної комунікації з різними групами клієнтів, колег та громадськості;
- здатність будувати партнерські відносини та взаємодіяти з громадськими організаціями;
- знання сучасних інформаційних технологій для ефективного управління даними та інформацією;
- вміння використовувати електронні системи для моніторингу та звітності;
- розуміння медичних та психосоціальних аспектів соціального захисту, зокрема в справах з інвалідами та людьми з особливими потребами.
- здатність враховувати різниці в культурі та гендерні питання при розробці та реалізації соціальних програм;
- навички аналізу даних та оцінки ефективності програм для визначення подальших стратегій розвитку;
- розуміння етичних питань та соціальної відповідальності при взаємодії з громадою та клієнтами в сфері соціального захисту.

Управлінці в сфері соціального захисту повинні постійно оновлювати свої знання, враховуючи зміни в законодавстві, суспільних потребах та технологічних інноваціях. Такий глибокий та різносторонній підхід може дати їм змогу ефективно

впроваджувати соціальні програми та забезпечувати високий рівень соціальної допомоги.

Список використаних джерел

1. Ткачук А. Державна регіональна політика 2023: бути чи не бути?// <https://rpr.org.ua/news/derzhavna-rehionalna-polityka-2023-but-y-chy-ne-but-y>.
2. «Соціальна політика» Проект Програми відновлення України: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62dea412096a8be9a85f2ac1_Soцiальний%20захист.docx.pdf.

МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В. В. Місюра, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

С. С. Задворних, канд. екон. наук – науковий керівник
Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова

Війна значною мірою вплинула на стійкість вітчизняної економіки, що відобразилося на виконанні бюджетів усіх рівнів. Для забезпечення безперебійного функціонування держави були вжиті необхідні заходи, згідно з якими бюджети країни переорієнтовано на воєнні та оборонні цілі та фінансування соціальних видатків. Варто, також, зазначити, що разом із тим, витрати державного та місцевих бюджетів зростають під тиском військових та соціальних видатків, відповідно до цього зростає і обсяг бюджетного дефіциту [1]. Сьогодні стан місцевих бюджетів значно різниці по регіонам, що викликано умовами війни. Так регіони, де ведеться активні бойові дії мають низькі надходження або не мають їх взагалі, а міста куди переїхав бізнес та дислокуюся військові частини отримав значні доходи, що вище планових показників.

Так, за оперативними даними за 2023 рік до загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) надійшло 441 875,0 млн грн (+11,0 %). Не забезпечено приросту доходів по 4-х областях – Луганській (–59,9 %), Херсонській (–28,0 %), Донецькій (–16,2 %) та Запорізькій (–5,3 %) [2].

Обсяг надходжень податку на доходи фізичних осіб за 2023 рік становив 289 370,8 млн грн (+6,3 %). Найбільші темпи приросту зафіксовано у Київській (+19,1 %), Черкаській (+17,2 %) області та м. Київ (+15,7 %)). Найнижчий приріст цього податку мають Хмельницька (+2,4 %) та Сумська (+2,7 %) області. Збільшення доходів у цих областях пов'язано, зокрема, з тим, що у ці регіони перемістилися здебільшого внутрішньо переміщені особи та бізнес із територій, де ведуться або велися бойові дії, або з територій, які були чи є тимчасово окупованими РФ [3].

Законом України «Про державний бюджет України на 2024 рік», відповідно до внесених змін до Бюджетного кодексу України, передбачено зарахування «військового» ПДФО до спеціального фонду Державного бюджету. Утім, незмінним залишився норматив відрахування ПДФО на рівні 64 % до бюджетів громад. Така ініціатива суттєво вплине на наповнення бюджетів [4].

З моменту вторгнення місцева влада, де дислокується військовий персонал, отримала несподівані надходження від податку на прибуток. (Українським військовим підвищили зарплати, які значно перевищують середній показник по країні.) Ці кошти допомогли компенсувати втрату податкових надходжень, спричинену російським вторгненням у 2022 році [5]. Саме воєнні дії визначили рівень стійкості місцевого самоврядування, зокрема і у фінансовій частині.

Так, варто зазначити, що лівову частку надходжень місцевих бюджетів становили міжнародні гранти та допомога. Наразі органи місцевого самоврядування, урахуовуючи «легкі доходи», зменшили власну активність щодо забезпечення надходжень до бюджету. Доцільним, ми вважаємо, скористатись досвідом країн ЄС, запровадити нецільові вирівнювальні трансферти, які забезпечать місцевим органам влади більшу фіскальну автономію.

Разом з тим, механізму вирівнювання зменшує податкові зусилля місцевих органів влади щодо наповнення бюджетів. Відтак, доцільно розробити рівні відповідальності посадових осіб за порушення бюджетного та податкового законодавства в частині наповнення місцевих бюджетів.

Список використаних джерел

1. Ватаманюк-Зелінська У. & Закорко К. (2023). Виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: нові тенденції та закономірності. *Innovation and Sustainability*, (2), 38–45.
2. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 2023 рік. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82_%D0%B7%D0%B0_2023_%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf.
3. За 2023 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 441,9 млрд гривень URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/za-2023-rik-do-zagalnogo-fondu-miscevih-byudzhativ-nadiyshlo-4419-mlrd-griven.html>.
4. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України 9 листопада 2023 року № 3460-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>.
5. Gaidaiu Y. Ukraine's desperate search for war funding hits local budgets URL: <https://ces.org.ua/en/ukraines-desperate-search-for-war-funding-hits-local-budgets/>

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ

*О. Є. Нездойминога, канд. екон. наук, доцент
Полтавський державний аграрний університет*

У сучасних умовах війни половину бюджетних потреб України забезпечують іноземні партнери, хоча темпи надходження коштів від них починають падати. Але коли наша держава настільки залежить від зовнішнього фінансування, важливо робити певні кроки, направлені на забезпечення стабілізації поточної економічної ситуації та розвитку в майбутньому.

Загалом, Державна податкова служба повідомила, що в 2023 році до зведеного бюджету України надійшло 1 213,6 млрд грн, в тому числі до державного бюджету надійшло 783,6 млрд грн, до місцевих бюджетів – 430,0 млрд грн (на 9,5 % більше, ніж у 2022 році). Разом з тим слід відмітити, що згідно з розписом Міністерства фінансів України виконання загального

фонду державного бюджету склало 100,7 %, що в грошовому еквіваленті становило 740,1 млрд грн. В той же час відмітимо, що на рахунки платників відшкодовано 132,4 млрд грн ПДВ.

Також перевиконання показників розпису Міністерства фінансів України відмічено по таким податкам: податок на прибуток підприємств – на 29,9 % (+33,1 млрд грн), акцизний податок з вироблених та ввезених товарів (продукції) – на 15,9 % (+14,2 млрд грн).

У розрізі основних платежів у 2023 році приріст порівняно з минулим роком становить з податку та збору на доходи фізичних осіб – 18,6 % (+27,6 млрд грн), податку на прибуток підприємств – 22,9 % (+26,8 млрд грн), акцизного податку з вироблених та ввезених товарів (продукції) – у 1,3 рази (+25 млрд грн) [1].

Зазначимо, що в структурі доходів Державного бюджету України на 2023 рік 45,27 % склади саме податкові надходження. Тому важливу увагу при формуванні стратегії розвитку на майбутнє потрібно враховувати динаміку доходів та витрат державного бюджету [2].

З 2024 року в системі державного управління в сфері оподаткування намічені певні зміни. В першу чергу це пов'язано з погодженою 27.12.2023 року з Національною стратегією доходів до 2030 року, в якій визначено основні напрями податкових та митних реформ в Україні на найближчі шість років.

Серйозним кроком в сфері оподаткування стане підвищення податків, яке буде ухвалене після створення урядом певних умов:

1) забезпечення конфіденційності та деперсоніфікації даних про платників податків і перенесення їх адміністрування в Мінфін шляхом створення окремої ІТ-установи;

2) запровадження ризикорієнтованих підходів в роботі ДПС, які мають лягти в основу діяльності цього органу за рахунок зміни в організації структури податкової та запровадження ІТ-рішень для автоматизації управління податковими ризиками.

Стратегія зорієнтована на підвищення податків, що передбачає такі кроки:

✓ Заборона спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб. Третю групу об'єднують з другою, а для юридичних осіб, які на ній перебувають, протягом трьох років будуть поступово підвищувати ставку податку до 18 %. Надалі компаніям заборонять користуватися цією системою.

✓ Підвищення ставок спрощеної системи для фізосіб-підприємців. Для ФОПів, які перебувають на другій і третій групах (а після реформи – на об'єднаній другій групі), запровадять диверсифіковані ставки – від 3 % до 17 % від доходу залежно від виду діяльності.

✓ Звуження першої групи спрощеної системи. Кількість видів діяльності, якими можна займатися на спрощеній системі оподаткування, звужать. Єдиний податок для першої групи переглянуть: замість фіксованої суми підприємці будуть платити відсоток від доходу.

✓ Ставки податку для «спрощенців» четвертої групи (агровиробники) підвищать, а базу оподаткування розширять. Це повинно стимулювати компанії переходити на загальну систему оподаткування.

✓ Усіх «спрощенців» зобов'язують користуватися РРО та вести облік походження товарів.

✓ Запровадження прогресивної шкали оподаткування ПДФО: одна чи дві вищі ставки будуть застосовуватися до тієї частини доходу особи, яка буде перевищувати певний встановлений законом рівень. Розмір цих ставок, як і граничні розміри доходів, поки що не відомі.

✓ Реформа системи податкових пільг та знижок. Отримувати відшкодування сплаченого податку пропонують за витрати на самостійне поліпшення житлових умов, власну справу, лікування, освіту.

✓ Запровадження європейських правил оподаткування податком на прибуток підприємств (зокрема, щодо оподаткування роялті).

✓ Гармонізація законодавства про ПДВ з директивами ЄС. Зокрема – мінімізація пільг з ПДВ, гармонізація ставок та адміністрування цього податку.

✓ Підвищення акцизів на пальне, алкоголь, тютюнові вироби до мінімального рівня ставок, який діє в ЄС. Надалі держава вивчатиме міжнародний досвід запровадження акцизу на солодкі напої. Запровадження останнього планується з 2027 року.

✓ Підвищити ставки оподаткування екологічним податком викидів вуглецю (цей захід планується реалізувати після завершення війни).

✓ Зміна бази оподаткування податку на майно. Стягувати його пропонують з оціночної вартості нерухомості. Така зміна може статися у 2027–2028 роках. До того часу держава повинна буде налагодити процеси оцінки майна та наповнити реєстри відповідними даними [3].

Зміни також зачеплять інтереси платників в частині документальних перевірок. Так, податківці при формуванні плану таких перевірок на 2024 рік враховуватимуть позитивні зміни у фінансових показниках бізнесу:

- рівень сплати податку на прибуток і ПДВ у відповідній галузі за 9 місяців 2023 року;
- рівень нарахованої та/або виплаченої юридичною особою заробітної плати за 9 місяців 2023 року.

Таким чином, в найближчі роки на Україну чекають кардинальні зміни в сфері оподаткування, що дійсно вплинуть на подальший соціально-економічний розвиток країни.

Список використаних джерел

1. ДПС: У 2023 році до зведеного бюджету надійшло 1 213,6 млрд гривень. Державна податкова служба України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/> (дата звернення: 27.01.2023).
2. Доходи державного бюджету України в 2023 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (дата звернення: 27.01.2023).
3. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030.pdf (дата звернення: 27.01.2023).

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. М. Таран, канд. екон. наук, доцент;

Г. П. Пасемко, д-р екон. наук, професор

Державний біотехнологічний університет

Запровадження воєнного стану завжди має шоківий вплив на різні сфери життя держави та суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими змінами і з головною причиною запровадження такого стану – військовою агресією ззовні, а відтак і з різкою трансформацією цілої низки неформальних інститутів, що слідує за нею. Досвід інших країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу [1].

Миколук А. В. зауважує, що «нові виклики – це завжди складно, породжує нові проблеми та загострює існуючі кризи. Війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зламала країну зсередини» [2].

Зважаючи на це, сьогодні першочергового значення набувають нові підходи до стратегування розвитку держави, регіонів, місцевого рівня. Мета стратегічного планування – розробка послідовності дій щодо визначення мети, уточнення завдання і розподілу ресурсів, розробки та ухвалення стратегічних рішень. Планування – «це стержнева частина всіх систем управління, процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Це найперша функція управління, яка передує всім іншим, визначаючи їх природу, залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивної оцінки власних ресурсів, вимагає спільних зусиль і участі всіх суб'єктів забезпечення національної безпеки» [3].

Стратегічне планування у публічному управлінні – це системна діяльність, що поєднує визначення цілей (коротко-, серед-

ньо-, довгострокові), прогнозування, оцінку ресурсної бази (людські ресурси, матеріально-технічні, фінансові), адаптацію до умов зовнішнього середовища, внутрішню комунікацію і координацію – ці компоненти відображаються в комплексних планах, що націлені на досягнення поставлених завдань.

Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року, стала головним планувальним документом державної регіональної політики країни на 7 років з синхронізацією українського планувального циклу із європейським. Проте війна дуже сильно вплинула на всі складові внутрішньої політики держави взагалі, та державної регіональної політики зокрема. До традиційних викликів, які стояли перед Україною до війни, додалися нові, які з різних причин навіть не враховувались при плануванні як мало ймовірні, які тепер стали домінуючими і такими, що впливатимуть на Україну та її громади ще тривалий період часу [4].

Враховуючи руйнівний вплив російської агресії та необхідність відновлення громад наразі базовими видами планувальних документів в Україні є наступні [5; 6]:

1) На державному рівні: Державна стратегія регіонального розвитку України; План відновлення та розвитку регіонів; Генеральна схема планування території України. 2) На регіональному рівні: Регіональна стратегія розвитку; Регіональний план відновлення та розвитку регіонів; Схеми планування територій областей та регіонів; Програма комплексного відновлення області. 3) На місцевому рівні: Стратегія розвитку територіальної громади; План відновлення та розвитку громади; Комплексний план просторового розвитку територіальної громади/ Генеральний план; Програма комплексного відновлення території громади; Концепція інтегрованого розвитку території громади; План / програма соціально-економічного розвитку громади.

За цих обставин більшої уваги набуває синергетична діяльність усіх сфер суспільства та співпраця між різними суб'єктами процесу розвитку, включаючи приватний сектор та громадянське суспільство. Тому підготовка стратегічних документів має здійснюватися з урахуванням «Цілей сталого розвитку України

на період до 2030 року» [7], які є орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних і програмних документів, з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022. № 2 (76). DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> (дата звернення 15.01.2023).
2. Миколок А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Механізми публічного управління. Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf> (дата звернення: 15.01.2023).
3. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки: курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/0c043c6b-bab5-4391-9c5c-26aa49b2e9e5.pdf> (дата звернення: 15.01.2023).
4. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 15.01.2023).
5. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 21.07.2023 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 15.01.2023).
6. Остропольська Я. В. Стратегічне планування як складова цілісної системи планування розвитку громад. *Перспективи регіонального та місцевого розвитку* : матер. 2-ї конференції молодих учених (23 листопада 2023 р., м. Львів) / упорядн.: Матвійшин Є. Г., Бліщук К. М. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 39–42. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23146/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh23zhovtnya2023.pdf> (дата звернення: 15.01.2023).
7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 15.01.2023).

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
СИСТЕМ В УМОВАХ ВІЙНИ
РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ
ПРОТИ УКРАЇНИ**

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

(м. Полтава, 13 лютого 2024 року)

Дизайн обкладинки *П. В. Кійченко*
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 25,1.
Зам. № 328/2168.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.