

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ДЕРЖАВНА УСТАНОВА «ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ імені В. К. МАМУТОВА НАН УКРАЇНИ»  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАСИЛЯ СТУСА (м. Вінниця)  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО  
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ  
VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-  
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**25 квітня 2024 р.  
м. Черкаси**

Черкаси 2024

УДК 658.012.32 (063)  
З-41

*Затверджено вченою радою  
Черкаського державного  
технологічного університету,  
протокол № 10 від 27.05.2024.*

*Організаційний комітет конференції:*

Олег ГРИГОР, д.політ.н., проф., ректор Черкаського державного технологічного університету

Віктор ДЕМИДЕНКО, к.е.н., доц., декан факультету економіки та управління Черкаського державного технологічного університету

Олеся ФІНАГІНА, д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Руслан МАНН, д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету

Олена ТАРАСЕВИЧ, д.е.н., доц., завідувач відділу економіко-правових проблем містознавства ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова НАН України»

Андрій ПОЧТОВІЮК, д.е.н., проф., декан факультету економіки та управління Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

Ольга ДОРОНІНА, д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Валентина ХРАПКІНА, д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Людмила ГОРОХОВА, директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес освіти

Лариса ПРОДАНОВА, д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Людмила ПАНКОВА, д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Анна ПАВЛОВСЬКА, д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Відповідальний редактор О. В. Фінагіна

Упорядник Л. В. Проданова

**Збірник** тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції  
З-41 «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» : 25 квітня  
2024 р., м. Черкаси [Електронний ресурс] / упоряд. Л. В. Проданова ; відп. ред.  
О. В. Фінагіна ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. –  
Черкаси : ЧДТУ, 2024. – 153 с.

**УДК 658.012.32 (063)**

Матеріали збірника представлені мовою оригіналу. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших даних несуть автори.

## ЗМІСТ

*Олег ГРИГОР*

СЛОВА-ПРИВІТАННЯ УЧАСНИКАМ

VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ» (25 квітня 2024 року)..... 8

**СЕКЦІЯ 1 Особливості та перспективи розвитку**

**менеджменту та бізнес-адміністрування:**

**теорія і практика** ..... 10

*Фінагіна Олеся, Храпкіна Валентина*

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗНАТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 11

*Демиденко Віктор, Карпенко Світлана*

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ  
В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ..... 13

*Дороніна Ольга, Цимбалюк Юлія*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО СТИЛЮ  
В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ ..... 15

*Лебединець Вячеслав, Сагайдак-Нікітюк Ріта*

ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГОАУДИТІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ  
СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 18

*Медяник Юлія, Попов Дмитро*

ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕРОМ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ  
ПІД ЧАС ВІЙНИ ..... 21

*Мильніченко Сергій, Коваленко Дар'я*

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА ..... 23

*Момот Володимир, Сапін Володимир*

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЗАГАЛЬНИЙ СТАН  
ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ ..... 25

*Панкова Людмила, Кобзар Олексій, Конюшек Діана*

ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
В КОНКУРЕНТОМУ СЕРЕДОВИЩІ ..... 28

*Почтовюк Андрій, Бутурлим Тетяна*

ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ..... 31

*Лазуренко Юрій, Ковешнікова Анастасія*

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ АДАПТАЦІЇ  
ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ В ІТ-КОМПАНІЯХ..... 33

<i>Руденко Оксана, Крисько Віктор, Шаповал Дмитро</i> УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
<i>Сакун Леся, Павлуша Тетяна</i> ІНВЕСТУВАННЯ В КРИПТОВАЛЮТУ ЯК НОВІТНІЙ ВИД ІНВЕСТИЦІЙ .....	38
<i>Тешева Лариса, Хтомінська Владислава</i> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ .....	40
<b>СЕКЦІЯ 2 Теорія і практика управління соціально- економічним розвитком в умовах мілітарного впливу: підприємство, регіон, країна .....</b>	<b>44</b>
<i>Бітюк Інна</i> ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	45
<i>Горохова Людмила, Костюк Віта</i> НОВІТНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ .....	47
<i>Івченко Анатолій</i> ВЕКТОРИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ .....	50
<i>Кулікова Юлія (науковий керівник: Бутар Ірина)</i> ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
<i>Лазарєв Антон</i> ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	55
<i>Ляшов Дмитро, Юрко Ігор</i> ПЕРЕПОНИ НА ШЛЯХУ ПОВЕРНЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ВОЄННИХ МІГРАНТІВ НА БАТЬКІВЩИНУ.....	57
<i>Манн Руслан, Панін Євген</i> НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	60
<i>Новіков Ілля, Турлак Євген, Ямборський Олександр</i> СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ .....	62
<i>Сакун Леся, Водолазська Олександра</i> КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВІЙНИ .....	64
<i>Сиволап Юлія</i> ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ.....	66

<i>Тарасевич Олена, Ковальська Ольга</i> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	68
<i>Хорошун Юлія, Матвієнко Артем</i> МОЖЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ.....	70
<i>Шульженко Діана (науковий керівник: Гавриленко Тетяна)</i> ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	73
<b>СЕКЦІЯ 3 Сучасні технології бізнес-освіти та управління знаннями, крос-культурних комунікацій та соціальної відповідальності.....</b>	<b>76</b>
<i>Буряк Євген, Панченко Марія</i> ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	77
<i>Павловська Анна, Бехер Крістіна, Кравчук Микола</i> ФОРМУВАННЯ ОСНОВ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	79
<i>Пригодюк Олена, Вазилло Поліна</i> УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ .....	81
<i>Проданова Лариса, Вовк Артур, Ужвій Філіпп</i> КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	84
<i>Семеніхіна Вікторія, Золотаренко Віктор</i> РОЛЬ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ.....	87
<i>Хорошун Юлія, Єрмоменко Анастасія</i> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА .....	89
<b>СЕКЦІЯ 4 Смарт-спеціалізація, кластери, мережі та інноваційна парадигма розвитку економіки: пріоритети і перспективи.....</b>	<b>94</b>
<i>Матвієнко Олена</i> УПРАВЛІНСЬКО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗМІН ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	95

<i>Павловська Анна, Яценко Микита</i> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ .....	97
<i>Руденко Оксана, Суддя Максим</i> ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ .....	99
<i>Трояновський Володимир, Кравченко Григорій</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БАНКУ .....	101
<i>Узбек Дмитро</i> СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	103
<b><i>СЕКЦІЯ 5 Економіко-правове забезпечення відкритості регіонів та міст України на шляху до цифрової економіки.....</i></b>	<b>106</b>
<i>Зінченко Ольга, Яковенко Владислав</i> РОЛЬ ЕКО-СТАРТАПІВ У РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНИХ ТЕРИТОРІЙ.....	107
<i>Маляр Дмитро, Ковтун Наталія</i> ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	109
<i>Панкова Людмила</i> КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ МІСТ УКРАЇНИ.....	111
<i>Скібська Катерина, Пятак Євгенія, Гальмаков Роман</i> ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	114
<i>Тарасевич Олена</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ МІСТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....	117
<b><i>СЕКЦІЯ 6 Міждисциплінарні основи менеджменту: синергія знань та інновацій .....</i></b>	<b>120</b>
<i>Галько Людмила, Рибак Олександр</i> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	121
<i>Лутай Лариса</i> СОЦІАЛЬНА СФЕРА ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ Й РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ.....	123

<i>Мильніченко Сергій, Ялісіна Анатолій</i> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	127
<i>Панков Михайло</i> УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	129
<i>Проданова Лариса, Лук'яненко Альона</i> РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	131
<i>Сапіжінська Каріна (науковий керівник: Сербенівська Аліна)</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕФІНІЦІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	134
<i>Тарасевич Олена, Борецька Вікторія</i> РОЗВИТОК ЕКОТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	136
<i>Хоменко Людмила, Харченко В'ячеслав</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ВАГОНІВ ЗА РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	139
<i>Хоменко Микола, Фірсова Вероніка</i> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗА НАРОЦЬУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ПОСТАВОК.....	142
<i>Якушев Олександр</i> ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ .....	145
<i>Бурмила Вадим</i> СИНЕРГЕТИКА В УПРАВЛІНСЬКО-ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕНІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ .....	147
<i>Гупало Ярослав</i> СИНЕРГЕТИКА РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ .....	149
<i>Оганесян Геннадій</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ КРАЇНИ: СИНЕРГЕТИКА ЗНАНЬ.....	151

## **Слова-привітання учасникам**

### **VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції**

#### **«Сучасні теорія і практика менеджменту**

#### **та бізнес-адміністрування» (25 квітня 2024 року)**

**від ректора Черкаського державного технологічного університету  
Олега ГРИГОРА**

Шановні учасники конференції!

Від імені ректорату, всього науково-педагогічного складу Черкаського державного технологічного університету мені приємно вітати вас із відкриттям щорічної всеукраїнської, цього року – VIII конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування».

Війна в Україні не змінила нашу віру в світле майбутнє, потенціал відтворення та бажаного руху до демократичних цінностей. Велика кількість вітчизняних компаній, банківських установ, приватних осіб допомагають країні в підтримці постраждалих від війни, організації діяльності оборонно-промислового комплексу та безпосередньо ЗСУ. Формується та отримує своє визнання ресурс війни. Прикладом та підтвердженням такого ресурсного забезпечення є системне фінансування потреб армії, створення та реалізація корпоративних програм донатів, волонтерського руху. Набуває поширення виробництво товарів та надання послуг для армії, допомога медичним закладам, посилення міжнародних комунікацій з елементами не тільки уваги світової спільноти, а й розширенням ініціатив фінансування життєво важливих державних, галузевих програм країни. Обов'язком кожного громадянина стає благодійність як цілеспрямована діяльність руху до перемоги, вирішення проблем мільйонів біженців за рахунок спільної підтримки та нового бачення територіальної організації країни.

Українці мають велику мотивацію працювати, сплачувати податки, займатися волонтерством, бути успішними, якомога найшвидше рухатися до перемоги. Досвід нашої країни стає передовим в питаннях діяльності бізнесу, менеджменту та влади в умовах ведення повномасштабної війни, потреб прискорювати технічний та науковий прогрес, створювати нові підприємства



оборонно-промислового комплексу, відновлювати знищену енергетику та модернізувати її. Такі виклики постають кожного дня, потребують своєї уваги та швидкого прийняття рішень. Виникають нові напрями практичної діяльності менеджменту в лідерських проєктах донатів, волонтерства, краудфандингу на користь армії, закупівлю озброєння, оновлення медичного та інфраструктурного забезпечення. Як результат бізнес отримує досвід, як відповідально та етично працювати в складних, кризисних умовах війни, збереження екосистем компаній та напрацювання новітніх стандартів організації праці, цільового збереження персоналу.

Повоєнне відновлення нашої країни постає непростим завданням для нового формату розвитку країни – інноваційно та соціально спрямованого, за найкращими європейськими стандартами. Оцінки потреб в відновленні регіонів та виробництв вражають, зростають з кожним днем та часом агресивного руйнування нашої економіки та соціального сектору, інфраструктури та природи. Україна має всі можливості стати лідером багатьох політичних, економічних соціальних, науково-технічних процесів, що будуть змінювати світ на краще, формувати майбутні інституції міжнародної співпраці на основі врахування досвіду війни та потреб військового часу. В такому баченні сьогодення нашої країни особливої уваги набуває досвід та напрацювання менеджменту в напрямках: комплексного відновлення економіки та соціуму; соціального та екологічного усунення наслідків війни; прийняття рішень в кризових умовах; формування інноваційних технологій охорони здоров'я та сфери послуг. Пошуку шляхів розв'язання зазначених проблем сучасної України присвячена наша конференція, яка сприятиме формуванню і вдосконаленню наукової думки, виробленню нових концептуальних підходів у менеджменті та економіці.

***Ректор ЧДТУ,***

***доктор політичних наук, професор***

***Олег ГРИГОР***

## **СЕКЦІЯ 1**

Особливості та перспективи розвитку менеджменту  
та бізнес-адміністрування: теорія і практика

УДК 332.14

**Фінагіна Олеся,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна,*  
**Храпкіна Валентина,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,  
м. Київ, Україна*

## **ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗНАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Змінюється світ та відбувається оновлення системи знань сучасного менеджменту, що є проявом науково-технічного та суспільного прогресу, стрімкої соціалізації відносин та нарощення потенціалу екологічної відповідальності. Це враховується в діяльності топ-менеджменту, напрацюваннях науковців та практиків державного а галузевого менеджменту, новаторів та інженерів. Для кожного етапу розвитку людства формується своя, специфічна модель системи знань менеджменту, яка має свої науково-дослідні та практичні особливості реалізації, відповідності групам інтересів, що будуть позиціоновані та реалізовані в межах суспільних проєктів.

Напрацювання науковців української школи менеджменту теж стрімко змінюються, що є не просто вимогою часу, а ще й нагальною потребою формування моделей прийняття рішень в умовах ведення війни. Військові дії на території нашої країни ведуться починаючи з 2014 року, що є негативним проявом, глобальним порушенням світової безпеки за умов фактичної неконтрольованості залучення різних видів зброї, штучного формування соціальної, безпекової, економічної, екологічної кризи. Пріоритетами досліджень фахівців українського менеджменту постають напрями: управлінські технології та рішення підтримки бізнесу в умовах ведення військових дій, релокації підприємств; нові парадигми безпеки в міжнародних економічних та соціальних відносинах; оцінка збитків в зонах ведення бойових дій; моделі та інструменти управлінського втручання в прискорення реформ діджиталізації та автоматизації; управлінські технології волонтерства та

краудфандингу; прогнозування, планування та моделювання відновлення виробництв, галузей, міст та селищ, міської та промислової інфраструктури; формування цільової міграційної та соціальної політики країни. З такими питання в масштабах однієї з найбільших країн Європейського континенту світ не стикався з 1945 року. Це виклики глобального масштабу не лише для української наукової спільноти, скоріш ми будемо мати напрям повоєнного, відновлювального менеджменту з пріоритетами гуманістичного розвитку економіки та соціуму.

Пріоритетами розвитку системи знань менеджменту в умовах глобалізації та інтеграції, регіоналізації та формування світового єдиного інформаційного простору постають напрацювання інструментів та рішень, що забезпечать ефективне управління та зростання бізнесу, національних економік в форматах дотримання балансу національних економічних та соціальних інтересів. Завдання не просте з урахуванням постійних коливань світового ринку, запитів на реформування світової фінансової системи, а також ведення військових дій на значних територіях нашої планети, відсутності глобального бачення та розуміння безпеки в усіх її проявах та потребах відтворення людини в її біологічному та гуманістичному статусі.

Свого визнання отримує процесам формування глобальної наукової спільноти в сфері менеджменту, що відбувається стрімко та ефективно за рахунок активної інтеграції знань, появи креативних напрямів досліджень з векторами на врахування як національних так і корпоративних інтересів, розширення меж та напрямів управлінської діяльності, нарощення потенціалу аналітики, методології в питаннях обґрунтування діяльності нових ринків та бізнес-процесів, оброки великих обсягів інформації. Такий рух є одночасно проявом системного прогресу науки та техніки, освіти та інтелекту, нарощення відповідальності населення за майбутнє своїх країн та планети в цілому.

Також новими, пріоритетними елементами управлінської діяльності та напрямами досліджень науковців усього світу постають:

активізація та технології взаємодії зі спільнотою, місцевими громадами, нарощення потенціалу комунікацій в парадигмі «влада-бізнес-населення»;

кібербезпека та її удосконалення на платформах міжнародної співпраці;

зміни в вимогах та практиках планування, прогнозування розміщення продуктивних сил країн;

опрацювання та оцінка технологій співпраці з штучним інтелектом, розширення меж такої діяльності;

командні технології співпраці в умовах дистанційної та змішаної праці, зміни моделей організації праці;

технологій та практики лідерства, іміджмейкінгу та інформаційної ексклюзивності.

Опрацювання новітніх напрямків менеджменту, що стрімко розвиваються та мають перспективу стати глобалізованими за рахунок масового впровадження вже існуючих знань менеджменту – кластерного та креативного; волонтерського та інформаційно-інтелектуального.

Новітні тренди та напрями досліджень розширюють коло системи знань менеджменту, формують та формують вектори руху в моделях гармонізації та балансування розвитку національних та регіональних економік; корпоративного сектору та системи малого та середнього бізнесу; ринків та інфраструктурних інституцій; соціального та інноваційного проектування.

*УДК 658.56*

*Демиденко Віктор,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та управління,  
Карпенко Світлана,  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет  
м. Черкаси, Україна*

## **ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Кондитерські підприємства належать до підприємств харчової промисловості, що є однією з вагомих сфер для української економіки. Одне з важливих завдань кондитерських підприємств – розробка нових видів виробів з метою вдосконалення структури асортименту, економії дефіцитних видів сировини, зниження цукрового вмісту, створення та розширення асортименту виробів лікувально-профілактичного призначення, дитячого харчування, виробів із більш тривалими термінами зберігання.

Удосконалення системи управління якістю продукції – це постійна управлінська діяльність організації, спрямована на вдосконалення технічного рівня товарів, якості їх виготовлення, поліпшення елементів виробництва, а також самої системи управління якістю. В умовах жорсткої конкурентної

боротьби підприємство зацікавлене в тому, щоб забезпечити оптимальну функціональність системи менеджменту якості, що є запорукою конкурентоспроможності продукції.

У зв'язку з тим, що харчову продукцію прийнято вважати потенційно небезпечною, дедалі більшого значення набуває розроблення та використання таких систем менеджменту, які гарантували б безпеку продуктів харчування для споживача, а також забезпечували б необхідну і стабільну якість продукції, що випускається.

Інтеграція у світове економічне співтовариство створює певні ризики для вітчизняної харчової промисловості, потребує запровадження комплексних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та виконання на практиці міжнародних стандартів у сфері забезпечення безпечності харчових продуктів. Нині перспективним є розробка та впровадження інтегрованих систем менеджменту продукції. Діяльність вітчизняних підприємств кондитерського сектору мають певні недоліки у забезпеченні якості та безпеки продукції, які потребують свого вирішення, серед яких варто виокремити: відсутність системи результативної оцінки ступеня задоволеності споживачів; застаріла система документації; недостатня взаємодія між підрозділами; ризик нещасних випадків і травматизму тощо. Тому, впровадження інтегрованої системи якості, модель якої наведено на рисунку 1, має стати діючим заходом у напрямі усунення окреслених проблем.

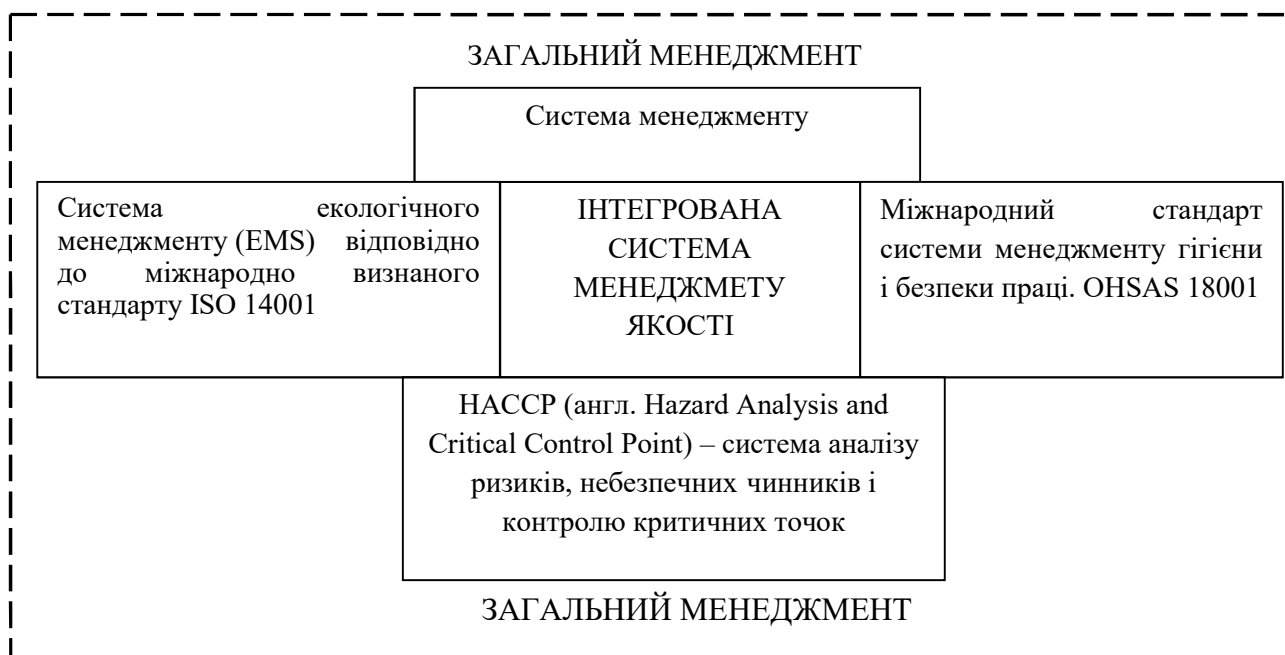


Рис. 1. Інтегрована система менеджменту якості  
Джерело: розроблено на основі [1; 2; 3]

Розроблення та впровадження інтегрованої системи менеджменту якості та безпеки дозволить відкрити наступні перспективи в зовнішньому середовищі для підприємства: виконання обов'язкових нормативних вимог; надійний захист від іноземних конкурентів, позитивну громадську думку щодо надійності, стабільності і високого рівня розвитку підприємства; позитивний імідж і високий статус; значний пріоритет над конкурентами за інших рівних умов; залучення своєчасних інвестицій і пільгових кредитів, укладення договорів страхування з мінімальними відсотковими ставками; значне спрощення отримання дозволів, ліцензій та інших дозвільних документів; участь у важливих тендерах.

Таким чином, інтегрування систем менеджменту, які відповідають вимогам одночасно кількох міжнародних стандартів, дає змогу виконати вимоги щодо підвищення рівня екології, безпеки, якості та є перспективою для стабільного розвитку підприємства.

**Література:**

1. Кирилюк І.М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
2. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
3. Бочарова О. В. НАССР і системи управління безпечністю харчової продукції : підручник. Одеса : Атлант, 2019. 376 с.

*УДК 377.1*

***Дороніна Ольга,***  
*доктор економічних наук, професор,*  
*завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,*  
***Цимбалюк Юлія,***  
*здобувач освітнього ступеня «магістр»,*  
*Донецький національний університет імені Василя Стуса,*  
*м. Вінниця, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО СТИЛЮ В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ**

В сучасних умовах одним зі складних завдань в управлінні командами є вибір дієвого стилю управління, ефективної моделі поведінки лідера, які б

дозволяли реалізувати командні та персональні цілі. Очевидно, що кожен з можливих стилів має свої обмеження та переваги, проте, наразі доволі багато уваги приділяється застосуванню демократичного стилю управління командами, що вважається ефективним засобом забезпечення мотивації та залучення працівників.

Метою роботи є розкриття особливостей застосування демократичного стилю, надання рекомендацій щодо його оптимального використання в командному менеджменті.

Практика показує, що, як правило, демократичний стиль застосовується в тому випадку, коли в команді немає чіткого поділу між керівниками та підлеглими. Працівники мають право приймати самостійно рішення з приводу своєї діяльності та самі проявляють власну ініціативу [1].

При застосуванні цього стилю управління, кожен учасник команди зазвичай виконує конкретні завдання або блок роботи, але при цьому підтримує тісний зв'язок з іншими учасниками команди. Це означає, що вони постійно спілкуються, обмінюються інформацією, діляться ідеями та координують свою діяльність з метою досягнення загальної мети проекту або завдання. Такий інтенсивний зв'язок сприяє ефективному обміну інформацією, вирішенню проблем та швидкому прийняттю рішень, що робить команду більш впевненою та продуктивною.

Демократичний керівник враховує індивідуальні особливості, стимулює ініціативу та максимальну віддачу. В управлінні командою він сприяє тому, щоб кожен учасник мав можливість вільно висловити свої думки та погляди. Завдяки цьому стилю, в команді створюється атмосфера, де кожен учасник себе цінним та розуміє, що його думка має значення. Це стимулює членів команди до активної участі в процесі роботи, сприяє відкритому обміну ідеями та підвищує загальний рівень ефективності [2].

Завдяки демократичному стилю керівництва, команда відчувається не лише як робоче оточення, але й як спільнота, де кожен член має можливість вирости професійно та особистісно. Це сприяє збереженню мотивації та підвищенню рівня задоволення від роботи, що в свою чергу сприяє досягненню високих результатів та успіху команди в цілому.

З урахуванням переваг та недоліків демократичного стилю в управлінні командами визначимо ефективність цього підходу у досягненні цілей та завдань команди, а також його можливі обмеження, які можуть вплинути на результативність роботи.



Одним з основних недоліків може бути процес обговорення проблеми, який займає більше часу, оскільки він включає в себе проведення зборів та постійне повторення одних і тих самих ідей. Зазвичай керівники вдаються до цього підходу, коли потрібно відкласти прийняття важливих рішень, сподіваючись, що через обговорення зможуть краще зрозуміти, яким чином слід діяти. Також, при відсутності достатньої інформації або компетентності працівників, цей стиль може бути менш успішним, оскільки вони не можуть надати підтримку керівництву у процесі прийняття рішень [3].

Основні переваги демократичного стилю управління проявляються у спільному прийнятті рішень командою, нових ідей, у створенні відчуття співпраці та залученості членів команди до активного внеску у процес її розвитку. Перевагами є можливість надання підтримки персоналу як моральної, так матеріальної, з боку керівництва, створення позитивного середовища в команді, чітке визначення цілей і завдань діяльності команди та прозора система мотивації та стимулювання [4].

Рекомендації з управління командою за допомогою використання демократичного лідерства:

1. Сприяти відкритому спілкуванню та заохочувати членів команди вільно висловлювати свої думки та ідеї. Створити таке середовище, в якому члени команди почуватимуться комфортно, відчуваючи можливість висловлювати свою думку без страху.

2. Керівник/лідер має розуміти, що усі учасники команди чітко усвідомили та сприйняли свої ролі та обов'язки.

3. Включати членів команди до прийняття рішень, запитуючи думку кожного члена команди перед прийняттям остаточного рішення.

4. Надавати членам команди автономію та повноваження приймати рішення в межах їхньої сфери відповідальності.

5. Систематично надавати зворотний зв'язок членам команди, визнавати досягнення та успіхи членів команди.

При реалізації цих рекомендацій команда має бути гнучка й готова адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, демократичний стиль управління командами має значні переваги, зокрема у залученні працівників до процесу прийняття рішень та створенні сприятливого середовища для їхнього зростання. Проте, він має й свої недоліки, що найбільш гостро можуть проявлятися в умовах криз та воєнного стану. В цілому, результативне застосування демократичного стилю управління командою може сприяти досягненню високих результатів та успіху команди в

цілому, але потребує виважених управлінських рішень та високого рівня розвитку команди (починаючи від рівня компетентності членів команди, завершуючи міцним командним духом).

Література:

1. Києнко-Романюк, Л.А., Жарая С. Б. Стилі керівництва в публічному управлінні та адмініструванні: лідерські підходи. URL: <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/345>
2. Суббота, С., Пристинська Т., Маляренко Д. Вплив стилю керівництва на психологічний клімат та міжособистісні стосунки у спортивній команді: збірник статей за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, Слов'янськ, 2019. 513 с.
3. Стеценко, Н, Ткачук Г. До проблеми формування індивідуального стилю управління закладом освіти. URL: <http://ir.dspu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2844>
4. Кобилецький, О., Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/625>

УДК 338.3

**Лебединець Вячеслав,**

*доктор фармацевтичних наук, професор,  
професор кафедри фармацевтичної технології,  
стандартизації та сертифікації ліків,*

**Сагайдак-Нікітюк Ріта,**

*доктор фармацевтичних наук, професор,  
завідувач кафедри фармацевтичної технології,  
стандартизації та сертифікації ліків,*

*Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармацевції  
Національного фармацевтичного університету,  
м. Харків, Україна*

## **ПЛАНУВАННЯ ЕНЕРГОАУДИТІВ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ СИСТЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

На третій рік повномасштабного вторгнення російського ворога українські підприємства фактично всіх галузей чітко усвідомлюють значні ризики, пов'язані з різними негативними аспектами воєнного стану. Енергетичне забезпечення – один з них. Ворог нищить енергетичну структуру країни, чим завдає величезну шкоду економіці й населенню України. Останнім часом, у березні 2024 року, руйнування об'єктів енергетичної генерації та розподілу

набуло ще більшого масштабу. Відповідно, питання заощадження енергії, її раціонального використання стало не просто важливим, а й критично гострим.

Проблема енергозабезпечення є багаторівневою й передбачає комплексні, системні рішення, що можна умовно розподілити на технічні та організаційні. Залишаючи в рамках наших досліджень осторонь технічні аспекти, ми зосередили увагу на організаційних, до яких, перш за все, варто віднести впровадження систем енергетичного менеджменту (СЕНМ), що зазвичай проєктують і впроваджують відповідно до вимог стандарту ISO 50001:2020 [1].

За даними Міжнародної організації зі стандартизації, станом на 2022 рік [ISO Survey of certifications to management system standards, 2022] в Україні видано лише 19 сертифікатів (90 локацій): це можна порівняти з такими країнами як Уругвай (17), Марокко (12), Естонія (15), Куба (14) тощо. Позаяк такі країни, як Румунія (78), Польща (250), Чехія (332), Франція (1010), Німеччина (5523) – суттєво випереджають Україну, що свідчить про набагато більшу увагу бізнесу та державного сектору до питань енергоспоживання [2].

Мета стандарту ISO 50001 полягає в наданні можливості організації створити системи і процеси, необхідні для постійного поліпшення енергетичної результативності. Стандарт установлює вимоги до СЕНМ організації, успішна реалізація яких сприяє поліпшенню енергетичної результативності.

Перед впровадженням СЕНМ необхідно оцінити поточний стан діяльності організації, для чого проводять енергетичний аудит. Метою аудиту є оцінка резервів економії паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) та розробка технічно й економічно доцільних заходів задля підвищення ефективності використання ПЕР. Енергоаудит є одним із інструментів енергоменеджменту, однак детального опису його проведення стандарт не містить.

За результатами досліджень нами складено типовий план проведення енергоаудиту для фармацевтичного виробничого підприємства. Водночас такий план можна використовувати і для будь-яких інших організацій.

Етап 1. Одержання інформації про об'єкт енергоаудиту ( $\approx$  2 тижня): аналіз структури енергоспоживання; визначення структури енергоспоживання на об'єкті та формулювання стратегії енергоспоживання на перспективу; визначення й візуалізація (у вигляді схеми) паливно-енергетичних потоків на об'єкті; збір первинних даних про витрати всіх видів енергії та води за три попередні й поточний роки (задля визначення напрямків використання палива й енергії); визначення тенденцій у використанні паливно-енергетичних ресурсів та техніко-економічних показників об'єкту; аналіз структури витрат на енергію та частки витрат різних видів енергії в загальних витратах.

Етап 2. Вивчення паливно-енергетичних потоків на об'єкті в цілому та в окремих підрозділах ( $\approx 1$  місяць): опрацювання технологічної схеми основного виробництва (послідовність окремих технологічних операцій та їх взаємозв'язок – для подальшого обліку витрат енергії); складання карти використання енергетичних ресурсів (нанесений на план об'єкта у відповідному масштабі рівень споживання різних видів енергії окремими підрозділами – для оцінки транспортних потоків різних видів енергії й визначення найбільш енергоємних підрозділів. Складання балансу підприємства з окремих видів енергоресурсів.

Етап 3. Аналіз ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів об'єктом ( $\approx 2$  місяці): аналіз ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів підрозділами об'єкту (аналіз енергоспоживання окремими споживачами, визначення суттєвих споживачів енергії, визначення постійних та вагомих змінних споживання ПЕР, складання енергетичного балансу підприємства з окремих видів енергоресурсів з урахуванням вагомих змінних споживання ПЕР, визначення питомих показників енергоспоживання, технологічно припустимих втрат енергії, пріоритетів для поглибленого енергетичного аудиту).

Етап 4. Поглиблений енергетичний аудит окремих технологічних процесів та енергоспоживачів ( $\approx 2$  місяці): проведення інструментальних вимірювань параметрів і визначення робочих режимів для будівель та споруд, котлів, системи паророзподілення, системи подачі гарячої води, виробничого обладнання, що споживає пару, системи постачання й розподілу електроенергії, системи вироблення стисненого повітря, системи вентиляції і кондиціонування, виробничого обладнання, що споживає електроенергію та що працює на газу/нафтопродуктах, офісного обладнання, системи опалення приміщень, водопостачання, освітлення, насосів, інших електродвигунів, транспорту. Формування рекомендацій щодо підвищення енергоефективності об'єкту.

Етап 5. Підбиття підсумків енергетичного аудиту ( $\approx 1$  місяць): складання загального звіту за результатами енергетичного аудиту з рекомендаціями щодо підвищення енергоефективності підприємства.

Плануючи аудит з урахуванням наведених вище етапів, можна охопити всі важливі з точки зору енергоефективності аспекти діяльності організації.

#### Література:

1. ДСТУ ISO 50001:2020 Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT).
2. ISO Survey of certifications to management system standards.

УДК 005.95:005.334"364"

**Медяник Юлія,**  
*викладач кафедри економіки та менеджменту,*  
**Попов Дмитро,**  
*здобувач вищої освіти,*  
*спеціальність 073 Менеджмент,*  
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,*  
*м. Харків, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖЕРОМ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Процес управління відбувається у межах конкретної організаційної структури, у якій передаються інформаційні потоки і перетворюються в прийняття управлінських рішень. Причиною зниження продуктивності праці можливо через зниження мотивації персоналу, і недолік компетентності працівників. При цьому керівник повинен правильно розподіляти та співпрацювати в роботі і вміти згуртувати команду співробітників, які виконуватимуть покладені на них функції.

В умовах воєнного стану менеджер змушений першим аналізувати інформацію, прогнозувати розвиток подій та приймати рішення. Головні завдання менеджерів в управлінні командою працівників полягають в тому: по-перше, займатися розвитком співробітників, здатних здійснювати спільну діяльність у виробничому процесі; по-друге, забезпечувати ефективну та результативну роботу персоналу; по-третє, враховувати індивідуальні особливості співробітників та забезпечувати загальну колективну роботу підприємства. Однак не все так злагоджено, як було до війни, ефективність команди багато в чому залежить від чинників, що вплинули на результати діяльності підприємства [3]. Розглянемо чинники, які впливають на продуктивність праці персоналу:

1. На роботу команди впливає зовнішнє середовище (військова ситуація, конкуренція, інформація, ресурси). У разі війни зовнішнє середовище стає джерелом загрози для команди як у фізичному так і в інформаційному плані. Менеджер повинен постаратися обмежити негативний вплив зовнішнього середовища на себе та своїх співробітників. Працівники підприємства відчувають страх, розгубленість та негативні емоції, роздратування та безпорадність. Ці чинники впливають на ефективність роботи. Вирішенням цієї ситуації має стати позитивне та конструктивне спілкування керівника і співробітників з урахуванням контексту, вибором відповідних тем та каналів

спілкування [1]. Тільки словами та діями можна знайти підтримку і надію на краще. В умовах війни злагоджена команда стає важливою опорою та джерелом стабільності для багатьох співробітників.

2. Колектив, команда професіоналів, розпадається в результаті витоку в інші міста та за кордон. Менеджеру доводиться переводити персонал на гнучкий графік роботи та наймати тимчасових працівників, що також впливає на ефективність роботи персоналу [2]. У цьому випадку менеджер повинен адаптуватися та переконати свою команду скоригувати свій емоційний та психічний стан, щоб поглибити покладену на нього роботу та функції. Дії менеджера мають бути спрямовані на допомогу та турботу про співробітників свого колективу, враховуючи індивідуальність співробітників та маючи своє відношення до кожного з них.

3. Війна показала, хто яку зайняв позицію, і відповіді на це питання можна завдяки встановленню ідентичності керівництва. Лідери розбіглися через два місяці після початку війни, а прості робітники стали сильнішими, витривалішими, здатні підтримувати бізнес і продовжували працювати. Ось що означає збудувати сильну команду. Лідери потрібні найбільше не тоді, коли все йде добре, а коли ситуація стає складною та потребує нестандартного підходу [1]. Кажуть, що кожен менеджер може стати капітаном при сприятливих обставинах. У сьогоденній ситуації менеджер має швидко адаптуватися, ухвалити рішення та допомогти членам команди.

4. Сильна дезорієнтація заважає досягненню цілей та викликає невпевненість у майбутньому. Деякі керівники заспокоюють співробітників та продовжують роботу. У цьому випадку керівник повинен вибрати стиль управління та роботи, продемонструвати ділові якості, працездатність, вміння ставити та вирішувати завдання, запевнити членів колективу в тому, що цілі та плани, над якими вони працювали, як і раніше, актуальні та необхідні [1].

Тому, щоб уникнути помилок в управлінні командою, менеджерам потрібно в умовах війни розвивати управлінські і комунікативні компетентності, аналізувати ситуації, перевіряти та оцінювати результати для досягнення намічених цілей, не роблячи на працівників тиск, а винагороджуючи їх, щоб зберегти кваліфікований склад персоналу.

На наш погляд, менеджеру слід використати ситуаційне лідерство, оскільки це одна з найважливіших компетенцій сучасного менеджера, без якої бізнес втрачає гроші, формується непродуктивна команда та уповільнюється розвиток бізнесу. Тільки ефективний лідер здатний правильно розподілити сферу відповідальності, визначити потреби в ресурсах, виявити потенційні перешкоди та можливості для покращення, а також забезпечити структурований зворотний зв'язок з командою [3].

Таким чином, складність організації роботи менеджера під час війни полягає в тому, що він повинен піклуватися не лише про себе, а й підтримувати та організовувати колектив, у разі невдач нести особисту відповідальність, а не переводити її на підлеглих, покращувати умови праці співробітників, заохочувати співробітників до взаємодії, допомагати кожному співробітнику відчувати результати своєї роботи.

Менеджер повинен ставити конкретні та реалістичні цілі, моніторити ситуації і завдяки проміжному результату працювати над чинниками, які впливають на роботу команди. Виживає той, хто здатний до адаптації.

Література:

1. Адізес Іцхак. Командне Лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером/ пер. з англ. Світлана Сарвіра. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.
2. Бути менеджером в умовах війни. URL : <https://digital.staff-capital.com>
3. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Стенлі Маккрістал; пер. з англ. А. Жищинської. 2-е вид. Дніпро: Моноліт, 2019. 384 с.

УДК 339.54

**Мильніченко Сергій,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Коваленко Дар'я,  
*здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет  
м. Черкаси, Україна**

## **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах інтеграційних процесів, які відбуваються в українській та світовій економіці та намагання України посилити свою позицію як конкурентоздатного суб'єкта світових економічних відносин постає нагальна потреба в удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вітчизняних підприємств.

Розглядати важливість розвитку та стимулювання ЗЕД необхідно із двох позицій. По-перше як можливість підприємств України досягти більш високого рівня рентабельності за рахунок розширення ринку збуту, доступу до нових продуктів і технологій, зниженні витрат, диверсифікації ризиків, отриманні

репутації, отриманні податкових пільг і т.і. По-друге з позиції користі держави загалом. Розглянемо дані ствердження далі.

Фактори зовнішнього впливу бізнес-процесів підприємства на ЗЕД представлені на рис. 1.

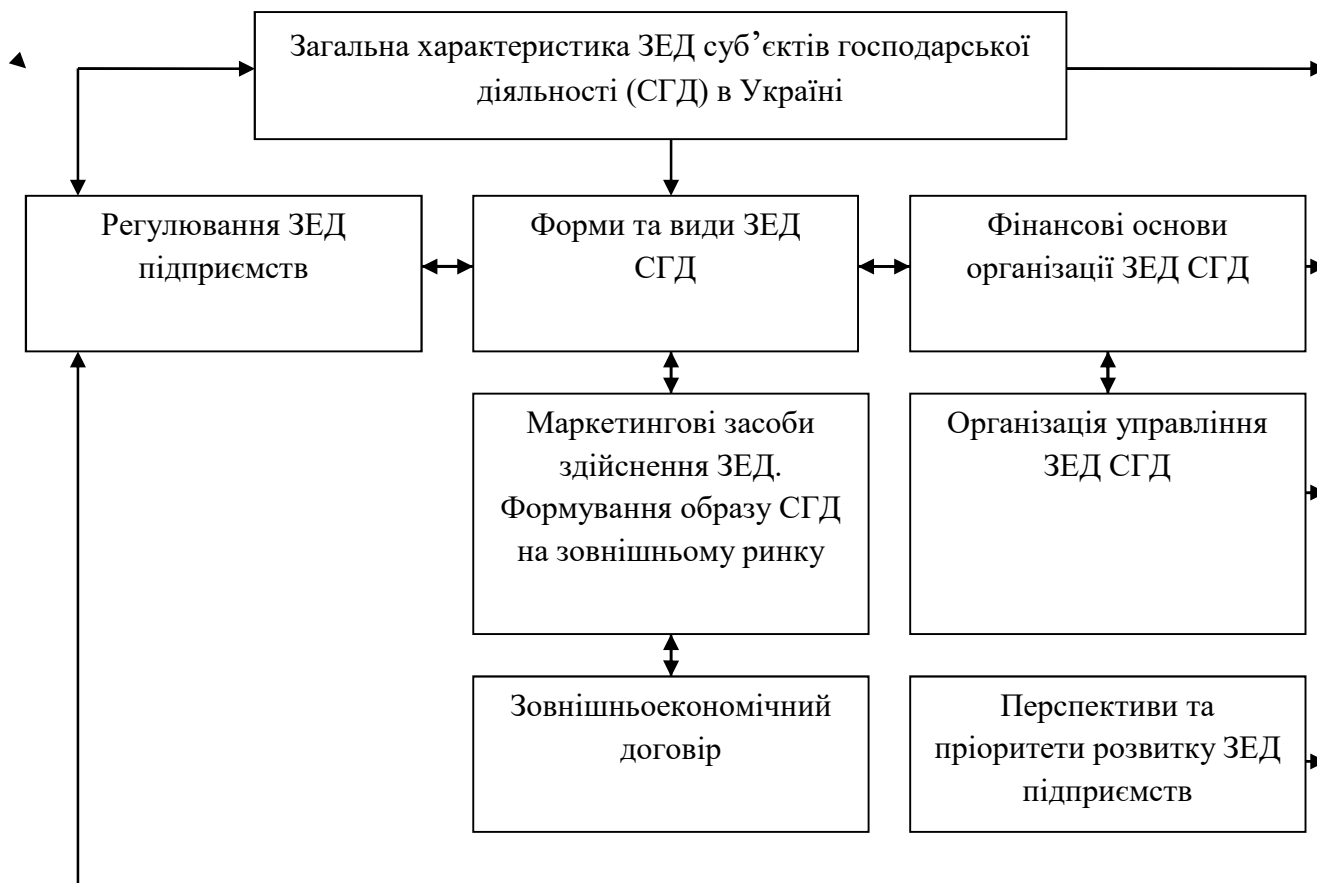


Рис. 1. Зовнішні фактори впливу бізнес-процесів на ЗЕД підприємств  
Джерело: розробено на основі [1]

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств має величезне значення для держави з багатьох причин [2, 3]:

Економічний розвиток. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє збільшенню обсягів виробництва, експорту та імпорту товарів і послуг. Це стимулює економічний розвиток, підвищення рівня життя та створення нових робочих місць.

Диверсифікація ринків. Залежність від внутрішнього ринку може створювати ризики для підприємств у випадку зміни економічної ситуації в країні. Зовнішня торгівля дозволяє підприємствам розширити свої ринки та зменшити ризики.

Залучення інвестицій. Зовнішня торгівля створює можливості для підприємств залучати інвестиції, які сприяють їхньому розвитку та модернізації.



Технологічний обмін. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє обміну технологіями та інноваціями між країнами, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності. Участь у міжнародній торгівлі стимулює підприємства до підвищення якості продукції та послуг, що дозволяє їм конкурувати на світовому ринку.

Розвиток інфраструктури. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку транспортної, логістичної та інформаційної інфраструктури, що є важливим для підтримки міжнародної торгівлі.

Міжнародна співпраця. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє зміцненню міжнародних відносин та співпраці між країнами, що сприяє миру та стабільності

Отже, ЗЕД підприємства важлива не лише для власного розвитку СГД, але й для економічного процвітання та стабільності держави в цілому. Але бізнес-структурам важливо бути готовими до викликів, що можуть виникнути в результаті участі в ЗЕД, таких як валютні коливання, торговельні бар'єри та регулятивні обмеження.

#### Література:

1. Кузьмін О. Є. Економіка зарубіжних країн: навчальний посібник для студентів Інституту економіки і менеджменту базового напрямку підготовки 6.0501 «Економіка і підприємництво» / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, А. О. Босак, М. В. Кізло. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2017. 408 с.
2. Пріоритетні напрями зовнішньої політики України. URL : <http://dt.ua/articles/59267>.
3. Паска І.М. Організація і економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук / І.М. Паска; Миколаївська держ. аграрна академія. Миколаїв, 2020. 19 с.

УДК 338.4

**Момот Володимир,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,*  
**Савін Володимир,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 076 Підприємництво та торгівля,  
Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро, Україна*

## **ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ЗАГАЛЬНИЙ СТАН ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ З ОБСЛУГОВУВАННЯ**

На сучасному етапі економічного розвитку України основним драйвером переходу до сервісної моделі економіки для регіональних підприємств з

обслуговування й ремонту оргтехніки, комп'ютерної техніки та обладнання зв'язку виступає диджиталізація [1, с. 270-272]. Даний перехід відбувається в першу чергу із-за зменшення загальних обсягів продажу товарів у наслідку втрати частки ринку на користь компаній, які ведуть свою діяльність не тільки в спільному цими підприємствами регіоні, але й на загальнонаціональному рівні. У більшості своїй такі компанії мають реєстрацію у м. Київ, що дозволяє їх також відокремити в окрему категорію – моноцентричні (столичні) компанії. В загальному обсязі виробленої продукції України в цілому в 2020 році частка таких підприємств з реєстрацією в м. Київ складає 35,06% [2]. Згідно з уявленням авторів, галузь, в якій частка підприємств з реєстрацією м. Київ більше 40-45%, можна вважати достатньо моноцентричною, а при рівні таких підприємств більше ніж 70% можна стверджувати, що галузь повністю моноцентрична, а вплив регіональних підприємств в середині галузі в якості конкурентної сили майже не відчувається.

Діяльність підприємств з обслуговування, в залежності від КВЕД галузі здійснення операції, можна поділити на дві основні категорії: продаж товарів, до якої відносяться операції в галузях за КВЕД 46.5; 46.51; 46.52 (далі категорія «Торгівля»), та продаж послуг, до якої відносяться операції за КВЕД 95.1; 95.11; 95.12 (далі категорія «Послуги»). Додаткову конкуренцію з продажу товарів підприємствам з обслуговування складають компанії, що займаються роздрібною торгівлею через інтернет, до якої відносяться всі операції в галузі за КВЕД: 47.91 (далі категорія «Інтернет-торгівля»), та роздрібною торгівлею у магазинах, до якої відносяться всі операції в галузі за КВЕД: 47.4; 47.41 (далі категорія «Роздрібна торгівля»).

Одною з основних характеристик, за допомогою яких можна оцінити фінансову привабливість галузі, є частка доданої вартості в обсязі виробленої продукції. Якщо дослідити зв'язок між рівнем централізації галузі й часткою доданої вартості в обсязі виробленої продукції, то можна стверджувати, що ці показники ніяк не пов'язані між собою (рис. 1).

У власну чергу, відсутність зв'язку між цими показниками дає можливість стверджувати, що галузь стає моноцентричною не за рахунок зміни фінансової привабливості, а за рахунок інших процесів, таких як, наприклад, зміна технологій в середині самої галузі або у суміжних галузях.

Серед галузей, що є схильними до високого рівня моноцентричності, є група (в більшості своїй галузі з перепродажу товарів), де спостерігається низька частка обсягів виробленої продукції по відношенню до реалізованої продукції.

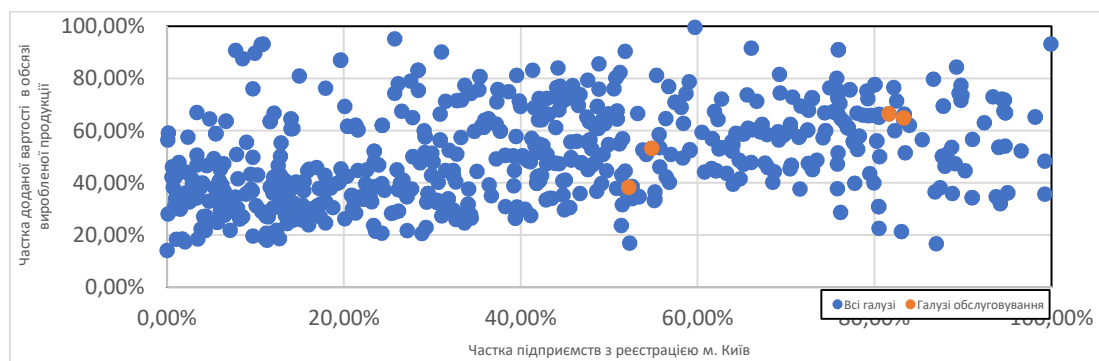


Рис. 1. Взаємозв'язок між часткою доданої вартості в обсязі виробленої продукції та часткою підприємств з реєстрацією в м. Київ

Джерело: розрахунки авторів за даними Державної служби статистики України [2]

Якщо з повного переліку галузей залишити для аналізу тільки ті, де така частка буде менша за 16,7% (галузі з дуже низьким рівнем операційних витрат за рахунок, в першу чергу, диджиталізації), то частка галузей з рівнем моноцентричності більшим за 40% буде 71%, а частка з рівнем моноцентричності за 70% буде відповідно 22% (рис. 2).

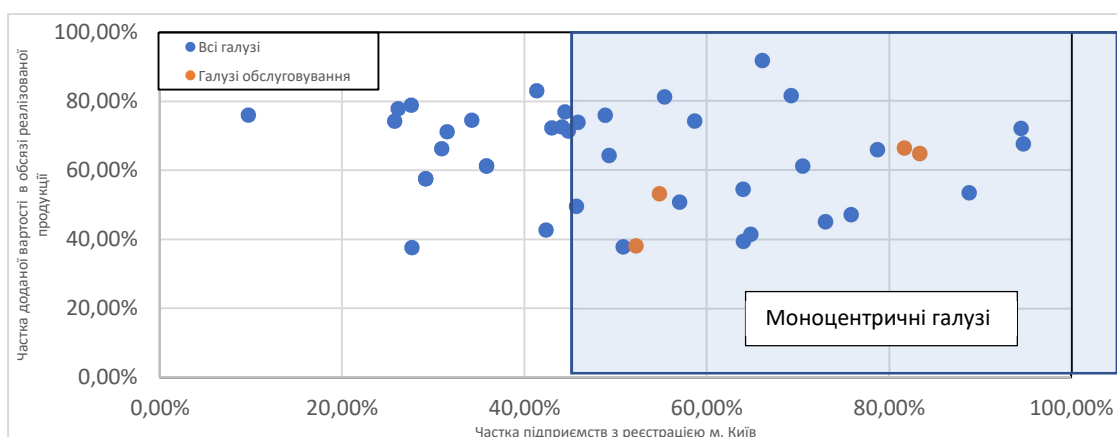


Рис. 2. Взаємозв'язок між часткою доданої вартості в обсязі виробленої продукції та часткою підприємств з реєстрацією в м. Київ для галузей з часткою обсягів виробленої продукції в обсягах реалізованої продукції менше 16,7%

Джерело: розрахунки авторів за даними Державної служби статистики України [2]

Підводячи підсумки аналізу, можна стверджувати про наявність зв'язку між зменшенням частки обсягів виробленої продукції в обсягах реалізованої продукції в галузі та її рівнем моноцентричності. Для підприємств з обслуговування наявність такого зв'язку ще раз є підтвердженням вимушеності їх переходу до сервісної моделі економіки в результаті зменшення обсягів продажу товару, що є наслідком збільшення рівня моноцентричності в галузях з продажу товарів в наслідок збільшення загального рівня диджиталізації.

Література:

1. Момот В. Є., Сапін В. П. Диджиталізація, як драйвер переходу до сервісної моделі економіки для регіональних підприємств. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація* : Міжнар. науково-практ. конф. 15–16 лют. 2024 р., м. Харків. Харків, 2024. С. 270–272.
2. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2024).

УДК 658.5.012

**Панкова Людмила,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Кобзар Олексій, Конюшек Діана,*  
*здобувачі освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ТЕХНОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНКУРЕНТОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Мінливість конкурентного середовища, динаміка інноваційного та інформаційного прогресу передбачають як піднесення в організаційно-економічній діяльності підприємства, так і падіння, які можуть призвести до кризових періодів, що є випробуванням для кожного бізнесу. Відновлюються після кризової ситуації не всі. Менш захищений бізнес у складних ситуаціях не витримує і закривається.

Конкурентне середовище – це ситуація, що склалася, у межах якої виробники товарів і послуг перебувають у стані боротьби за споживачів, постачальників, партнерів і переважне становище на ринку. Конкурентне оточення виробництва не залишається постійним. Малі та середні виробники мають, як правило, більше одного конкурента в ринковому сегменті. Тому для будь-якого підприємства, важливим постає питання ефективної оцінки конкурентного середовища. З метою ефективного управління конкурентним середовищем пропонується використовувати комплексну методику оцінки, що базується на застосуванні первинної та вторинної інформації та наступній послідовності дій: аналіз та оцінка типу та структури конкурентного середовища галузевого ринку, оцінка інтенсивності конкуренції.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз інформаційно-інтелектуальних систем  
для підтримки антикризового управління

Назва системи підтримки прийняття рішень (СППР)	Можливості системи для підтримки антикризового управління
2. СППР «Combi-PC»	Розв'язує завдання оцінювання адаптаційних можливостей підприємства, аналізу системи показників якості продукції, планування науково-дослідних і конструкторських робіт.
3. СППР DSS-UTES	Пошук оптимальних рішень у складних проблемних моделях.
5. СППР Marketing Expert	Підтримка процесу прийняття рішень на всіх етапах розробки маркетингових планів як тактичного так і стратегічного, а також контролю за їх реалізацією. Виконує завдання з: аудиту маркетингу; планування маркетингу з використанням аналітичних методик (Gap-аналізу, сегментного аналізу, SWOT-аналізу та ін.).
6. СППР Visual IFPS/Plus	Інтегрована система планування фінансів, яка містить мову моделювання і структуру команд, які дають змогу описувати проблеми звичною для людини мовою й діставати розв'язки у табличному вигляді. Виконує широке коло задач: добір балансових підсумків; прогнозування, аналіз ризиків; розподіл прибутку за статтями доходів; розробка стратегії збуту продукції тощо.
8. СППР «Analytica»	Можливість ефективного розв'язання наступних проблем: оцінювання проєктів, фінансового моделювання, підтримки й аналізу рішень, управління й послаблення ризику, прогнозування, аналізу ринку, імовірнісної імітації та інших.
9. СППР PLEXSYS	Дозволяє виконувати завдання з планування, моделювання та прийняття управлінських рішень. Виконує наступні функції: пошук даних у внутрішніх та зовнішніх джерелах інформації; аналіз цих даних на основі застосування широкого діапазону кількісних і якісних моделей; генерування критеріїв, результатів і передумов, на яких ґрунтуються результати; зв'язування передумов з рішеннями й запам'ятовування цих конструкцій на майбутнє.

Джерело: розроблено на основі [2, с. 133; 3]

Комплексна оцінка конкурентного середовища дозволяє виявити ризики, які можуть спровокувати кризові явища на підприємстві, які потребують застосування технологій антикризового управління. Технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо: попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків [1, с. 45].

Антикризове управління – спеціальний комплекс різноманітних заходів, які спрямовані на попередження кризових явищ. Увага приділяється явищам, які безпосередньо можуть призвести до руйнування підприємства. Бізнес-структури, використовуючи власні ресурси та інструменти антикризового та стратегічного менеджменту, мають рухатися в напрямку збереження та

зміцнення своїх позицій. Така поведінка сприяє запобігання банкрутству. Подібну поведінкову програму потрібно не тільки передбачати в діяльності кожного підприємства, а й постійно вдосконалювати та модернізувати відповідно до мінливого конкурентного середовища, інноваційного та інформаційного прогресу.

Сучасні підприємства з метою забезпечення сталого розвитку потребують удосконалення технологій антикризового управління. Процес удосконалення має бути зосереджено на заходах превентивного характеру та заходах, що враховують стадію кризи в якому перебуває підприємство. Такий підхід потребує формування інформаційно-інтелектуальної системи підтримки антикризового управління, що дозволить здійснювати ефективне управління за функціональними напрямками діяльності підприємства, забезпечувати координацію процесів, швидко знаходити інформацію як про внутрішні так і про зовнішні зміни, що мають вплив на діяльність організації, відслідковувати тенденції, оцінювати ефективність управлінських рішень, що приймаються в умовах виведення підприємства з кризового стану. Підбір інформаційних систем для підтримки антикризового управління має відбуватись з врахуванням, що вона має бути легко інтегрованою в систему управління підприємством. Найбільш популярними інформаційними системами підтримки управлінських рішень, які можуть використовуватися для побудови інформаційних систем антикризового управління підприємств молокопереробного сектору наведено в таблиці 1.

Варто зазначити, що кожна інформаційна система, що забезпечуватиме функціонування наведених процесів діяльності підприємства, з одного боку, є самостійною і включає в себе всі етапи антикризового управління, а з іншого – добре інтегрується в єдину автоматизовану інформаційну систему антикризового управління підприємством

#### Література:

1. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 «Публічне управління та адміністрування, спеціалізація «Територіальне управління та місцеве самоврядування» / уклад. Птахіна О.М.; Держ. закл. Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, Старобільськ : Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 164 с.
2. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія/ Під ред. проф.. С.К. Рамазанова. Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
3. Задорожнюк Н. О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 156–159.

УДК 330.322.01

**Почтовюк Андрій,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
декан факультету економіки і управління,  
**Бутурлим Тетяна,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна

## **ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД**

Зміни, що відбуваються у сучасному світі, у сфері екології та соціальних проблем, стають центральними для усвідомлення суспільством і формування пріоритетів у розвитку та стратегіях діяльності, як окремих підприємств, так і держав. Інвестиційна діяльність на сьогодні зазнає змін і набуває нових форм, відбуваються трансформації в її принципах, що обумовлено метою сталого розвитку. У відповідь на ці екологічні та соціальні виклики ХХІ століття виникає новий вид інвестування, яким є імпакт-інвестування [1, с. 86].

Імпакт-інвестування – це спрямовані інвестиції у компанії, організації та фонди з метою досягнення конкретного соціального та екологічного впливу, одночасно з отриманням фінансового прибутку. Імпакт-інвестування визначається трьома ключовими принципами, що відрізняють його від інших видів інвестицій:

очікування отримання фінансової вигоди: Імпакт-інвестор розраховує на отримання фінансового прибутку в межах ринкових ставок або навіть вище;

міркування про вирішення соціальних чи екологічних проблем (тобто вплив або бажання): Поза отримання фінансової вигоди, інвестор спрямований на досягнення позитивного впливу на суспільство та/або навколишнє середовище;

зобов'язання до вимірювання та звітності щодо соціального впливу та впливу на навколишнє середовище: Інвестори активно здійснюють вплив з метою оцінки ефективності, використовуючи стандартизовані показники.

Ціль імпакт-інвесторів полягає у тому, щоб продемонструвати, що інвестиції можуть одночасно досягати позитивного соціального або

екологічного впливу, а також фінансової вигідності, чи то у вигляді прибутку, чи як мінімум, повернення вкладеного капіталу. Стале сільське господарство, доступне житло, охорона здоров'я, енергетика, екологічні технології та фінансові послуги для малозабезпечених груп – сфери, в які найчастіше вкладають свої кошти імпаکت-інвестори.

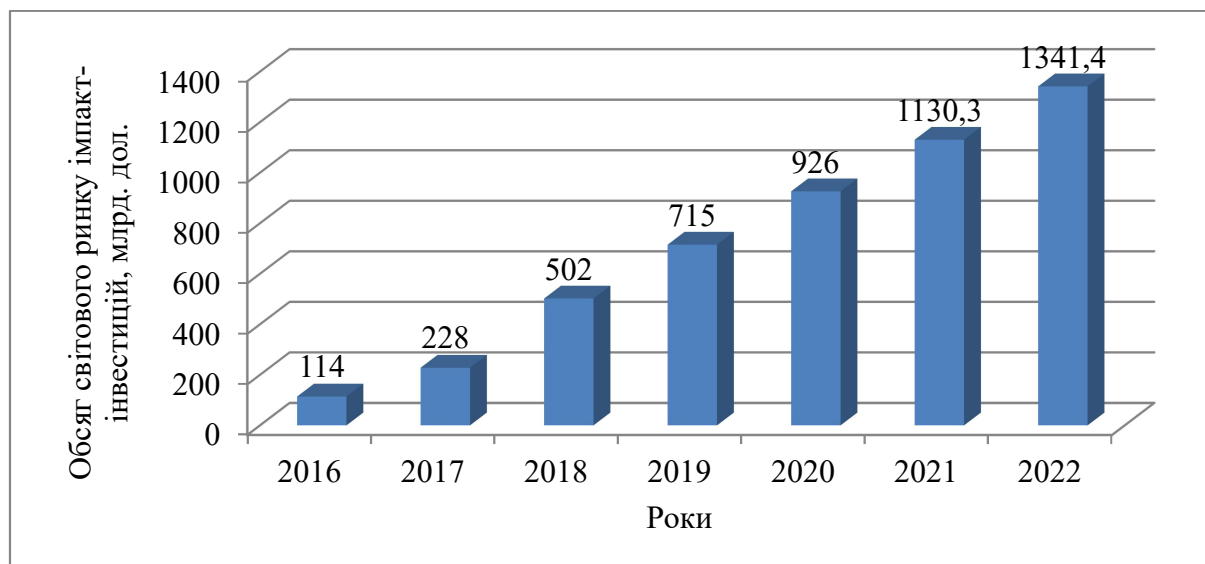


Рис. 1. Динаміка обсягів світового ринку імпакт-інвестицій  
Джерело: розроблено на основі [3]

Розглянемо кілька прикладів, які відображають різноманітність можливостей імпакт-інвестування та його потенціалу для позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище:

фонд, що вкладає кошти в мікрофінансування в Африці та Азії: Цей фонд спрямований на надання фінансової підтримки малим підприємствам та підприємцям у регіонах, які розвиваються;

некомерційна фінансова установа, яка фінансує фермерів в Латинській Америці: Ця установа надає фінансову допомогу сільськогосподарським господарствам та фермерам у регіоні;

ця платформа дозволяє приватним інвесторам надавати кредити жінкам у розвиваючих ринкових економіках для забезпечення доступу до чистої енергії;

індивідуальні інвестиції в компанію, яка забезпечує здорові та корисні шкільні обіди: Ці інвестиції спрямовані на покращення харчування учнів у школах та сприяють їхньому здоров'ю та навчанню [2].

Розглянемо тенденції у зміні обсягів світового ринку імпакт-інвестицій за даними Global Impact Investment Network (GIIN), які відображені на рис. 1.



Аналіз даних, наведених на рис. 1, свідчить про стійку тенденцію до зростання глобального ринку іmpact-інвестицій протягом 5 років. У період з 2016 по 2020 рік ринок зріс у 8,1 рази, щорічно збільшуючись в середньому на приблизно 1,7 рази. У наступні 2 роки бачимо наявність зростаючої динаміки обсягів здійснюваних іmpact-інвестицій у світі. Однак, варто відзначити, що іmpact-інвестування поширене й розвивається нерівномірно [3, с. 31].

Імпакт-інвестування виявляється не лише важливим фінансовим інструментом, але і суттєвим засобом вирішення соціальних та екологічних проблем у сучасному світі. Імпакт-інвестування відіграє важливу роль у створенні позитивних змін у світі, сприяючи сталому розвитку та покращенню якості життя для всіх.

Література:

1. Harji K., Jackson A. Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investing Industry. 2012. 86 с. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26485.78565>
2. Імпакт-інвестування – новітня фінансова стратегія. URL: <https://promprylad.ua/ua/impact-investing-undp/>
3. Global Impact Investing Network. Annual Impact Investor Survey 2020. URL: <https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor202020.pdf>

УДК 005.953:[658.114:004]

**Лазуренко Юрій,**  
*доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*  
**Ковешнікова Анастасія,**  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*  
*спеціальність 073 Менеджмент,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси, Україна*

## **РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНИХ ПОКОЛІНЬ В ІТ-КОМПАНІЯХ**

HR-менеджмент (управління людськими ресурсами) є ключовим елементом сучасного організаційного менеджменту, спрямованим на оптимізацію використання та розвиток найціннішого ресурсу – людей. HR-менеджери є важливими посередниками між керівництвом і співробітниками, які допомагають підтримувати баланс і будувати стосунки в команді.

Психологічна адаптація – це процес прийняття нових умов життя чи роботи, включаючи зміни в мисленні, почуттях, поведінці та взаємодії з іншими [1; 2].

Покоління X (народжені приблизно між 1965 та 1980 роками) – це люди, які виросли в епоху стабільності та ієрархії. Для них психологічна адаптація – це перегляд звичок і підготовка до змін, викликаних динамікою сучасного ринку. HR-менеджери можуть розробляти програми підтримки для нових співробітників, проводити індивідуальні наставницькі сесії, організувати тренінги з управління стресом і спілкування, а також створювати сприятливе робоче середовище для зміцнення психічного здоров'я.

Покоління Y, або міленіали (народжені приблизно між 1981 та 1996 роками) – це покоління, яке виросло у світі Інтернету та соціальних мереж. Вони занурюються у світ технологій та інновацій, який стає платформою для розкриття їх творчого потенціалу та пошуку інноваційних рішень. HR-менеджери можуть проводити менторські програми для покоління «Y», організувати тренінги з розвитку навичок м'якого спілкування та стресостійкості, створювати спеціальні робочі групи для обговорення проблем та впровадження інновацій, а також регулярно проводити опитування для збору відгуків та врахування потреб працівників.

Покоління Z (народжені в період від 1997 року до 2015 року) – це цифрові вихідці, народжені в епоху цифрових технологій і миттєвого доступу до інформації. Їм властива смілива допитливість і бажання змінити світ. HR-менеджери можуть запровадити інноваційні методи навчання, такі як інтерактивні онлайн-курси та навчання, які відповідають потребам і навичкам покоління Z.

SWOT-аналіз діяльності HR-менеджера в ІТ компанії дозволив виявити:

сильні сторони: глибокі знання ІТ-індустрії та сильні комунікативні навички для побудови ефективних стосунків зі співробітниками на всіх рівнях; датність швидко адаптуватися до змін ІТ галузі та впроваджувати інноваційні методи управління людськими ресурсами;

слабкі сторони: конкуренція на ринку праці обмежує можливості залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів; обмежений бюджет на HR-ініціативи, що обмежує можливості розробки та впровадження програм для співробітників;

можливості: розробка інноваційних методів найму та утримання, щоб залучати й утримувати талановитих працівників; розширення професійних мереж та партнерства з навчальними закладами, щоб отримати доступ до нових резервів талантів;

загрози: ризик того, що керівництво буде несприйнятливим до інновацій або матиме недостатню підтримку в реалізації HR-ініціатив, може обмежити розробку та впровадження стратегій управління талантами; змінні ринкові умови та технологічні тенденції можуть вимагати швидкого коригування стратегій управління людськими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Роль HR-менеджерів в забезпеченні ефективної співпраці з поколіннями X, Y та Z:

організація програм наставництва. Побудова партнерства між молодшими працівниками (покоління Z) і більш досвідченими колегами (покоління X або Y) може допомогти новачкам швидше адаптуватися та вирішити професійні та особисті проблеми;

забезпечення робочого середовища, яке сприяє саморозвитку. Варто створити можливості для всіх співробітників висловлювати свої ідеї, думки та погляди через сесії зворотного зв'язку, групові обговорення та онлайн-форуми;

розробка програм психологічної підтримки. Проведення психологічних консультацій, тренінгів стресостійкості та самоменеджменту сприятиме зниженню рівня стресу та покращенню емоційного стану співробітників;

організація фітнесу та фізичних вправ. Організація спортивних заходів, курсів йоги, медитації тощо сприятиме фізичному та психічному здоров'ю всіх працівників і покращить загальну атмосферу в команді;

створення програми балансу між роботою та особистим життям. Забезпечення гнучкого графіка роботи, можливості роботи вдома та відпустки можуть допомогти зберегти психічне здоров'я та психологічну форму співробітникам [3].

Таким чином, психологічна адаптація кожного покоління є ключем до розуміння, співпраці та успіху IT-компаній. Вона допомагає кожній людині розвинути свій потенціал і зробити вагомий внесок у розвиток технологічного світу, створюючи злагодку та гармонію в роботі та взаємодії поколінь.

#### Література:

1. Бакало Н. В. Психологічна адаптація людини в колективі підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 2. С. 334-340.
2. Галайда Т.О. Формування соціально-психологічного клімату в компанії як чинник ефективного управління мотивацією персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. №54. С. 78-84.
3. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки*. 2012. Т. 2, Вип. 9. С. 54-57.

УДК 330.1

**Руденко Оксана,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Крисько Віктор, Шаповал Дмитро,*  
*здобувачі освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах зростаючої конкуренції маркетингові стратегії стали ключовим елементом успіху будь-якого підприємства. Маркетингова стратегія дозволяє підприємству розвиватися, пристосовуватися до змін, що відбуваються у компанії, та забезпечувати її стійку конкурентоспроможність у майбутньому. Формування стратегії вимагає від підприємств чіткого розуміння цілей, вміння ефективно використовувати ресурси, визначати цінову політику, робити вибір ринку, будувати довгострокові відносини, аналізувати макро- та мікросередовище та багато інших аспектів, що впливають на ринок та підприємницьке середовище [1; 2; 3].

Удосконалення маркетингової стратегії підприємства на ринку є важливим аспектом для забезпечення успіху бізнесу в сучасних умовах конкуренції. Для досягнення успіху у цьому напрямку підприємствам слід приділяти увагу декільком ключовим аспектам:

аналіз цільової аудиторії: важливо детально вивчити цільову аудиторію, їх потреби, інтереси та побажання. На підставі отриманої інформації можна розробити ефективні маркетингові стратегії для привертання уваги споживачів;

використання інноваційних рішень: використання сучасних технологій та інструментів дозволить підприємствам бути на крок попереду конкурентів. Розробка креативних рекламних кампаній, використання соціальних мереж та інтернет-ресурсів може значно підвищити ефективність маркетингових заходів;

співпраця з професіоналами: необхідно залучати кваліфіковані фахівці у галузі маркетингу, які мають великий досвід роботи і знають специфіку ринку. Співпраця з експертами дозволить розробити стратегію, яка найкраще відповідає потребам підприємства.

Загалом, постійний аналіз, зміна та удосконалення маркетингових стратегій допоможе підприємствам привернути увагу клієнтів, збільшити обсяги продажів та підвищити популярність бренду на ринку.

Маркетингова стратегія підприємства є ключовим інструментом для досягнення його маркетингових цілей та спрямована на визначення переваг, які дозволять підприємству успішно конкурувати на ринку та створити конкурентну перевагу. Перехід підприємства до формування та впровадження маркетингової стратегії визначається рядом особливостей сучасної маркетингової діяльності у стратегічному управлінні:

маркетинг, як складова стратегії підприємства, допомагає визначити його довгострокові конкурентні переваги.

маркетинг спрямовує на формування довгострокових відносин з клієнтами та споживачами.

маркетинг змінює мислення та пріоритети всіх працівників підприємства, від виконавців до керівників та власників.

маркетинг сприяє формуванню на підприємстві більш гнучких і демократичних структур управління.

Конкурентна маркетингова стратегія спрямована на отримання та утримання переваг підприємством у відповідній сфері. Отримання очевидних конкурентних переваг і боротьба за споживачів стають ключовими умовами не лише ефективності, але й виживання в конкурентному оточенні. Це неможливо без підтримання та покращення власних конкурентних позицій. Конкурентна маркетингова стратегія дозволяє враховувати конкретні особливості підприємства, його фінансовий стан, потенціал та ресурсне забезпечення, а також зовнішнє середовище, конкурентну атмосферу та споживачів. Оцінка результатів необхідна для визначення ефективності стратегії та виявлення можливих відхилень. В разі значних відхилень від планових завдань потрібне коригування стратегії, адаптація та трансформація тактичних дій та маркетингових інструментів.

#### Література:

1. Коломицева О. В. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. О. В. Коломицева, Л. С. Васильченко, С. М. Пепчук ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.
2. Дацій Н.В. Новітні технології корпоративного менеджменту в умовах сучасних соціальноекономічних трансформацій [колективна монографія]. К. : Вид. центр КНЛУ, 2014. 330 с.
3. Руденко О.А., Сергієнко О.А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/786>

УДК 346.62

**Сакун Леся,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Павлуша Тетяна**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна

## **ІНВЕСТУВАННЯ В КРИПТОВАЛЮТУ ЯК НОВІТНІЙ ВИД ІНВЕСТИЦІЙ**

Криптовалюти є цифровими активами, якими можна торгувати на біржах, таких як Coinbase і Gemini, або через онлайн-брокерів, таких як Robinhood та SoFi Invest. Біткоїн, відомий як BTC, є найпопулярнішим видом криптовалюти з моменту його створення у 2009 році, підтримуючи понад 7700 інших криптовалют, включаючи ethereum та dogecoin. Криптовалюти використовуються не тільки для короткострокових інвестицій, але і як засіб для зберігання вартості та захисту від інфляції [1].

Криптовалюта – це цифрова валюта, яка використовує блокчейн для забезпечення безпеки транзакцій через процес майнінгу. Відправляючи криптовалюту, користувач генерує транзакцію, яка перевіряється мережею комп'ютерів, або вузлів, на автентичність. Затверджені транзакції групуються в блоки. Майнери, вирішуючи складні задачі, додають ці блоки до блокчейну, отримуючи за це нагороду. Так блоки стають частиною незмінної бази даних, що забезпечує високий рівень безпеки транзакцій. Ця технологія дозволяє здійснювати фінансові операції безпосередньо, без посередництва банків чи урядів, забезпечуючи високий рівень безпеки та прозорості [2].

На сьогоднішній день існує різноманіття криптовалют з власними особливостями та перевагами. Наведемо деякі з них.

1. Bitcoin (BTC) – перша та найпопулярніша криптовалюта, що характеризується децентралізацією та обмеженою пропозицією, що робить її привабливою для інвесторів. Однак високі комісії та повільність транзакцій викликають деяке занепокоєння.

2. Ethereum (ETH) – блокчейн-платформа, яка дозволяє створювати децентралізовані додатки (dApps) та використовує смарт-контракти. Незважаючи на переваги, вона критикується за проблеми з масштабуванням.

3. Binance Coin (BNB) – токен біржі Binance, який використовується для оплати торгових комісій та пропонує знижку на біржі Binance. Однак, вона централізована, і її вартість залежить від біржі Binance.

4. Cardano (ADA) – децентралізована блокчейн-платформа, що має на меті забезпечити безпечну та масштабовану мережу. Вона використовує механізм консенсусу з доказом частки, що робить її енергоефективнішою, ніж механізм доказу роботи біткоїна. Однак, її прийняття є відносно низьким.

5. Dogecoin (DOGE) – криптовалюта, натхненна мемами, яка відзначається швидкістю та низькими комісіями за транзакції. Відсутність чіткого кейсу використання та мінливість вартості є деякими недоліками [3].

Переваги та недоліки інвестування в криптовалюту представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Переваги та недоліки інвестування в криптовалюту

Переваги	Недоліки
Інвестори можуть легко почати з невеликих сум, використовуючи електронні гаманці.	Нестабільні курси створюють ризики.
На криптобіржах доступно понад 270 цифрових валют, а також фіатні опції.	Відсутність чіткого регулювання у багатьох країнах.
Обмеженість деяких криптовалют сприяє їх вартісному зростанню	Можливість втрати коштів при закритті платформ.
2023 рік обіцяє бути часом інновацій у криптосвіті, з особливим акцентом на розвитку DeFi	Висока відповідальність через незворотність операцій.

Джерело: розроблено авторами

Інвестування в криптовалюту вимагає обережності з кількох причин:

приватні ключі: важливо захищати ключі, які дають доступ до криптовалютних активів, і часто рекомендується використання апаратних гаманців для зберігання;

ризик шахрайства: через відсутність регуляції, криптовалютний сектор може бути уразливий для обману;

хакерські атаки: безпека бірж та гаманців є критичною, оскільки в минулому були випадки втрати коштів через зломи;

невизначеність регулювання: уряди ще формують підходи до контролю криптовалют, що може впливати на захист інвесторів;

необхідність освіти: знання актуальних питань безпеки та розвитку ринку є важливими для забезпечення захисту інвестицій [4].

Таким чином, криптовалюта є цифровим активом, забезпеченим криптографією для безпечних транзакцій та регулювання випуску нових монет. Вона існує поза контролем центральних банків і призначена для безпосередніх транзакцій. Хоча ця технологія може бути складною, її можливості включають децентралізацію та прозорість. Недоліки включають ризик волатильності та шахрайства. Зі зростанням економіки її значення може зрости, тому важливо підходити до криптовалюти обізнано та обережно.

Література:

1. Петрук О.М., Новак О.С. Сутність криптовалюти як методологічна передумова її облікового відображення. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 4 (82).
2. Загрядацька М. Криптовалюти в Україні: Юридична газета: сайт: URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/podatkova-praktika/kriptovalyuti-v-ukrayini.html>.
3. Криптовалюта: види та їх особливості: URL: <https://finap.com.ua/kriptovalyuta-vidi-ta-yih-osoblivosti/>.
4. Озеран А. В., Коршикова Р. С. Визнання криптовалюти у фінансовій звітності: актив чи витрати: DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-23>.

УДК 336.016

**Тешева Лариса,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та менеджменту  
Хтомінська Владислава,*  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,  
м. Харків, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Використання системи мотивації на державній службі є критично важливим аспектом ефективного функціонування державної служби в країні. Висока мотивація сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню ризику корупції та забезпеченню якісного надання державних послуг. Однак управління мотивацією на державній службі може бути викликом через унікальність умов роботи та специфіку мотиваційних факторів.

Сучасна ситуація в Україні відображає проблематичність якісного виконання державними службовцями своїх обов'язків. Основними проблемами



є плинність кадрів, високій рівень корупції, недостатнє матеріальне забезпечення, відсутність системи оцінки результативності тощо. Одним із ключових способів покращення роботи державної служби в Україні, з метою підвищення ефективності здійснення державних функцій, вирішення проблем та захисту державних інтересів, є створення сучасної системи мотивації для державних службовців.

Дослідження систем мотивації персоналу на державній службі є важливим з метою формулювання інструментів для покращення роботи державних органів та задоволення потреб громадян. Ефективна та раціональна робота державних службовців впливає на життя громадян, розвиток країни та формування довіри до держави. Система стимулювання у галузі державної служби має забезпечувати гармонійне поєднання матеріальних та моральних аспектів впливу на державних працівників. Важливість цієї теми підсилюється стрімкими прагненнями України до європейської інтеграції.

Мотивація персоналу на державній службі [1] – це складний процес, спрямований на підтримку та стимулювання працівників з метою збільшення їхньої енергії, зацікавленості та залученості до виконання завдань на високому рівні продуктивності згідно з усіма особливостями роботи держслужбовців. Цей підхід включає різні чинники, такі як фінансові стимули, можливості професійного зростання, визнання досягнень, ефективна комунікація, створення сприятливого робочого середовища та розвиток корпоративної культури. Мотивація є важливим аспектом у системі управління, адже лише при розумінні потреб працівників можливо якісно та раціонально використовувати стимули до праці.

Проблема мотивації, яка базується на задоволенні потреб і залученні максимальних зусиль для досягнення цілей, завжди є ключовою для психології особистості. Розуміння теоретичних аспектів мотивації має велике значення для підвищення ефективності державного управління. Вивчення теоретичних основ мотивації неможливе без розгляду факторів, які стимулюють працівника до дій. Ці фактори включають потреби, мотиви, стимули, дії, цілі, результати та оцінку, які разом формують певну мотиваційну структуру.

Необхідність радикального покращення якості кадрового потенціалу та забезпечення його ефективного професійного розвитку впливає з потреби у висококваліфікованих фахівцях та компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, які здатні приймати відповідальні управлінські рішення. Забезпечення державою належної кваліфікації працівників є складним

процесом, який вимагає постійного удосконалення кадрової політики, наукових досліджень, організаційно-управлінських заходів та політичних рішень.

Мотивація відіграє ключову роль у формуванні особистості та визначенні її рушійних сил. На сьогоднішній день виникає необхідність детального дослідження мотиваційної сфери державних службовців. Вмотивована поведінка виникає лише за взаємодії декількох чинників. Заохочувати співробітника означає заохочувати його внутрішні інтереси та створювати умови для їхнього виявлення під час виконання роботи. Мотиваційні механізми формуються завдяки взаємодії індивідуальних і колективних інтересів, стимулів та потреб. Основними формами мотивації є [2]: матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня та самомотивація. З огляду основних форм мотивації державних службовців, найефективнішою з них є матеріальна мотивація. Вона включає в себе заробітну плату, премії, бонуси тощо. Проте, досягти високого рівня продуктивності робітників неможливо із використанням одних фінансових стимулів. Важливо враховувати нематеріальні аспекти, такі як можливість підвищення кваліфікації, професійне навчання, кар'єрне зростання, зворотній зв'язок від керівництва, комфортні умови праці, сприятлива атмосфера у колективі, постановка чітких цілей перед колективом тощо.

Позитивна і негативна мотивація працюють на принципі стимулів і санкцій, тобто працівників можна винагороджувати за досягнення високих результатів у праці, а також застосовувати адміністративні та фінансові покарання за незадовільні показники або порушення трудової дисципліни. Використання лише одного типу мотивації може бути неефективним, відсутність стимулу може знизити продуктивність, або ж завідоме застосування покарань може викликати відчуття дискомфорту та невдоволення серед працівників. Вибір між позитивною та негативною мотивацією залежить від конкретних умов праці та індивідуальних особливостей працівників.

Зовнішня мотивація враховує зовнішні фактори та оцінку успішності роботи з боку керівництва, тоді як внутрішня мотивація базується на самооцінці працівника та його співвідношенні з власною діяльністю. У свою чергу, самомотивація є самостійним виокремлення важливих стимулів у роботі для працівника.

Таким чином, система мотивації персоналу у державній службі має сприяти розвитку творчого потенціалу та здібностей держслужбовців, їхньої ініціативи та партнерських відносин в колективі. При якісній оцінці роботи держслужбовців й належному мотивуванню можна мінімізувати рівень

корупції, який є дуже високим на сьогоднішній день. Саме мотивація повинна сприяти формуванню нового типу державного службовця, який би був ініціативним, добросовісним, наполегливим та орієнтованим на досягнення максимальних результатів у роботі. Тому важливо активізувати державних службовців та стимулювати їх для більш ефективної роботи над виконанням завдань, покладених на них державою.

Література:

1. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2013. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2629>.
2. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. Вісник СумДУ. 2021. № 1 Т. 1. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1\\_2021/8.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/8.pdf).
4. Алюшина Н.О. Віддалена робота на державній службі: to be or not to be : LB.ua. 2020. URL: [https://lb.ua/blog/natalia\\_aliushyna/457125\\_viddalena\\_robota\\_derzhavniy.html?fbelid-IwAR2XaSUc](https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/457125_viddalena_robota_derzhavniy.html?fbelid-IwAR2XaSUc).

## **СЕКЦІЯ 2**

Теорія і практика управління соціально-економічним  
розвитком в умовах мілітарного впливу:  
підприємство, регіон, країна

УДК 336.016

**Бітюк Інна,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Підтримка та розвиток українського бізнесу в умовах війни – це одне з важливих завдань для забезпечення конкурентоспроможності та відносної економічної стабільності. Держава зі свого боку здійснює конкретні заходи для підтримки та розвитку бізнесу, які нажаль через повномасштабне вторгнення росії опинились у важкій ситуації. В перші місяці війни відмічалось масштабне релокування підприємств, в основному це були представники малого та середнього бізнесу. Так, станом на жовтень 2023 року близько 840 підприємств скористалися програмою релокації та переїхали в більш безпечні регіони. Проте, деякі підприємства все таки повернулися працювати в свої регіони. А 667 підприємств функціонують на новому місці. Найбільша кількість підприємств, що переміщені, відмічаються в Львівській області – 199, Закарпатській – 120, Чернівецькій – 78, Івано-Франківській – 70, Хмельницькій – 62 та Дніпропетровській області – 65. Найменша кількість релокованих підприємств – в Одеській – 3, Житомирській – 6 та Рівненській області – 16. Програма включає такі етапи: пошук місця розташування підприємства; допомога у переміщенні потужностей; допомога у пошуку житлової нерухомості для працівників підприємства; підтримка у налагодженні доставки сировини та напівфабрикатів; допомога у пошуку каналів та ринків збуту продукції. Релокація підприємств відбувається за підтримки обласних державних адміністрацій, Укрзалізниці, Укрпошти, Міністерства економіки України та здійснюється в один з шістнадцяти областей: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська та Київська (за виключенням Києва) області [1].

Крім того, з метою підтримки бізнесу, було введено в дію Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 21.01.2024 року «Про невідкладні заходи із забезпечення економічної безпеки на період дії правового режиму воєнного стану». Рішення передбачає: створення ради з питань підтримки підприємств; оборонні закупівлі; аудит бізнесу; розробка механізму забезпечення захисту підприємств [2].

В Україні діє низка державних програм та приватних ініціатив підтримки бізнесу в умовах війни, які в результаті допоможуть зберегти існуючий бізнес, збільшити кількість робочих місць та вцілому підтримати економіку України. До державних програм належать:

1. Державна компенсація за працевлаштування внутрішньо-переміщених осіб. Така програма передбачає компенсацію у сумі мінімальної заробітної плати (з 1.01.2024 року – 7100 грн., а з 1.04.2024 року – 8000 грн.) за кожного працевлаштованого ВПО. Заявки подаються через платформу Дія бізнес або за зверненням до місцевого центру зайнятості.

2. Платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу. Підприємства з прифронтових територій та зони бойових дій можуть подати заявку на переміщення через платформу «Прозоро. Продажі».

3. Урядова грантова програма для бізнесу «єРобота». Максимальна грантова сума сягає 8 млн. гривень. Метою програми є відновлення, створення власної справи, реалізації інноваційних проектів, створення нових робочих місць та оплата навчання на спеціальностях, що є дефіцитними на ринку праці. За програмою «єРобота» можна обрати один з запропонованих варіантів: «Своя справа» (сума фінансування до 250 тис. грн.), грант для переробних підприємств (сума фінансування до 8 млн. грн.), «Свій сад» (сума фінансування до 400 тис. грн. за гектар), «Своя теплиця» (сума фінансування до 7 млн. грн. за 2 гектари), IT-стартап (знаходиться ще в стадії розробки, проте планується фінансування до 3,5 млн. грн.), «Старт в IT» (знаходиться ще в стадії розробки, планується фінансування навчання у сфері IT).

4. Маркетплейс фінансових можливостей бізнесу на платформі Дія.Бізнес – це платформа, де підприємці мають можливість ознайомитись з фінансовими програмами розвитку бізнесу.

Окрім того, держава розробила нововведення та ініціативи в експортній діяльності в умовах війни [3].

Український бізнес досить швидко адаптувався до змін середовища в умовах війни. Навіть відмічається збільшення до 30 % кількості нових підприємців, що зареєстрували свою діяльність з початку 2022 року. Тому державі варто і надалі підтримувати підприємців за рахунок програм та грантів.

#### Література:

1. Через війну 840 підприємств переїхали в більш безпечні місця. Які регіони обирає бізнес. URL : <https://forbes.ua/news/cherez-viynu-840-pidpriemstv-pereikhali-u-bilsh-bezpechni-mistsya-yaki-regioni-vibirae-biznes-23102023-16831>
2. Про невідкладні заходи із забезпечення економічної безпеки на період дії правового режиму воєнного стану. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001525-24#Text>

3. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL : [https://business.diia.gov.ua/wartime?fbclid=IwAR27E8Wjy\\_J0J6z2kOW1U9JyR36aYdzHNFsNjelOot1AuJGHXp9Vss3490s](https://business.diia.gov.ua/wartime?fbclid=IwAR27E8Wjy_J0J6z2kOW1U9JyR36aYdzHNFsNjelOot1AuJGHXp9Vss3490s)

4. Підтримка бізнесу під час війни – 5 рішень від Мінцифри. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040/>

УДК 338.48

*Горохова Людмила,  
директор Української асоціації з розвитку  
менеджменту та бізнес-освіти,  
м. Київ, Україна*

*Костюк Віта,  
здобувач освітнього ступеня «магістр»  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **НОВІТНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Розвиток туристичного бізнесу – це постійний динамічний процес, метою якого є забезпечення реалізації цілей розвитку галузі туризму на місцевому, регіональному та національному рівнях в умовах: динамічних змін; нових викликів, що постали перед суспільством; поширення новітніх трендів розвитку туристичної сфери з використанням та нарощенням існуючого туристичного потенціалу у довгостроковій перспективі. Теоретичні основи розвитку туризму набувають свого оновлення під впливом поширення новітніх трендів в організації туристичного бізнесу. Так з'являються нові фактори впливу на їх формування та розвиток туристичного впливу, які потребують свого теоретичного переосмислення та методичних напрацювань з метою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного туристичного бізнесу.

Новітні тренди в організації туристичного бізнесу варто розуміти як комплекс заходів, що містять якісну новизну та які: направлені та чинять позитивні зрушення туристичної галузі; є частиною інноваційного та інформаційного прогресу; мають на меті задовольняти зростаючі потреби туриста, завдяки адаптації осередків туристичної інфраструктури до впровадження продуктових, технологічних, маркетингових, організаційно-управлінських новацій. Сучасні тренди в організації туристичного бізнесу, які набувають свого поширення в світі наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Сучасні тренди в організації туристичного бізнесу

Вид туризму	Особливості
1. Сталий туризм	Відповідальне ставлення до культурної та природної спадщини задля їх збереження для наступних поколінь [3]
2. Активний відпочинок приходить на зміну «пасивному»	Туризм, що зорієнтований на рухливі активності (походи, рафтинг тощо) [3]
3. Інтерактивність	Організація туристичних заходів, що орієнтовані на активну залучість у події. Не просто побачити, як створюються вироби мистецтва, але й помаїструвати щось власними руками. Не тільки скуштувати місцеву кухню, але й навчитись готувати такі страви власноруч
4. Креативний відпочинок	XXI століття ознаменувалося ще й виокремленням так званого креативного класу – науковців, митців, дизайнерів, інженерів, які орієнтовані поєднувати декілька видів дозвілля – цікаві інтерактивні екскурсії, гастрономія, фізичні активності, спа-релаксація тощо [2]
5. Автентичність	Турист став вимогливішим і до якості місцевого культурного продукту. Він шукає унікальності та автентичності. Для цього йому важливо представити вже не просто національну культуру, а саме регіональну. Все частіше приваблюють туристів унікальні, цікаві, химерні та навіть небезпечні місця [2]
6. Розвиток внутрішнього туризму	Подорожі в середині країни, що спричинено сплеском патріотизму, військовою агресією росії проти України, економічною ситуацією, а також впливом пандемії
7. Зелений туризм	Відпочинок у сільській місцевості або на природі, що спричинено потребою міських жителів стати ближче до природи [1, с. 134]
8. Самостійні подорожі	Мережі Інтернет надають можливість самостійно планувати подорожі, бронювати готелі, замовляють індивідуальні екскурсії
9. Штучний інтелект та використання технологій доповненої реальності	Штучний інтелект набуває свого поширення у контексті: маркетингу; визначення ймовірних потреб гостя і підлаштування у відповідності до цих уподобань; цифрового супроводження туристів на маршрутах, віртуальні екскурсії

Джерело: розроблено на основі [1; 2; 3; 4]

В Україні простежується асиметричність розвитку туристичного бізнесу по регіонам України, що відображає її внутрішній соціально-економічний і політичний стан. Так, анексія Криму та військова агресія росії різко скоротили потік іноземних туристів. Інфляція і девальвація гривні в 2014-2023 роках зумовили зменшення кількості виїзних туристів, зате дещо пожвавили внутрішній туризм. Це відобразилося і в загальних тенденціях щодо розвитку регіонального бізнесу туристичних послуг – найбільш популярними регіонами



є регіони, що розміщені територіально близько західних кордонів країни. Так, найбільш впливовими стали такі регіони, як Львівська, Івано-Франківська області, що відобразилося і на стані ринків туристичних послуг, територіально співпадаючих з їх кордонами. Асиметричність розвитку туристичного бізнесу по регіонам України свідчить про невикористаний потенціал, оскільки кожен регіон є унікальним. Залучення новітніх світових трендів в організації туристичного бізнесу регіонів України дозволять туристичній галузі досягти прогресу.

Розвиток туристичного бізнесу в Україні зіткнувся зі значними проблемами у постковідний та воєнний період, однак він має значний потенціал за рахунок поширення новітніх туристичних трендів. В Україні наразі набувають свого розвитку наступні новітні туристичні тренди як: зелений, діловий, військовий та медичний туризм. Зусилля суб'єктів туристичного бізнесу мають бути спрямовані на: розробку нових туристичних маршрутів, покращення сервісу, пошуку можливостей цінової маневреності; налагодженість співпраці між партнерами, що дозволить створити якісний комплексний туристичний продукт; дослідження іноземного попиту; вивчені новітніх трендів маркетингу туристичних послуг та продуктів; підвищення професіоналізму працівників; удосконалення ефективності бізнес-процесів; підвищені ступеня впровадження інновацій та новітніх технологій у практичну діяльність туристичного бізнесу; проведені системних досліджень конкурентного середовища та розробці превентивних заходів щодо активного пристосування до його змін; розвитку сприятливої для конкурентного середовища корпоративної культури; розвитку партнерських взаємовідносин з суб'єктами бізнесу суміжних сфер з метою повної реалізації потенціалу туристичного сектору; поширені новітніх трендів в організації туристичного бізнесу.

#### Література:

1. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручник. Київ : Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
2. Бойко М. Засади формування пріоритетних напрямів туристичної політики України. *Регіональна економіка*. 2005. № 1. С. 222–229.
3. Борблік К. Е. Теоретичні засади дослідження функціонування ринку туристичних послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 142-145.
4. Туризм 2020 – тренди, які неможливо було уявити 20 років тому. URL : <https://mind.ua/publications/20208210-turizm-2020-trendi-yaki-nemozhливо-bulo-uyaviti-20-rokiv-tomu>

УДК 330.34:658

**Івченко Анатолій,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 «Економіка»,  
Сумський державний педагогічний університет  
імені А. С. Макаренка,  
м. Суми, Україна*

## **ВЕКТОРИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Сучасні умови господарювання для підприємств в Україні – ведення господарської діяльності за умов воєнних дій проти України, ймовірність втрати або пошкодження майна підприємств через ракетні атаки, системний характер обмежень споживання електроенергії, можливість силового захоплення майна підприємств та припинення його діяльності – є безпрецедентними для української історії. Такі безпрецедентні умови обумовлюють необхідність адекватних управлінських дій з боку підприємств для забезпечення їхнього стабільного, наскільки це можливо, тривалого функціонування та актуалізують проблематику безпекоорієнтованого розвитку для українських підприємств.

Безпекоорієнтований розвиток на рівні окремого підприємства – це розвиток, який здійснюється на основі встановлення безпеки підприємства як пріоритету під час ухвалення управлінських рішень, вибору управлінських альтернатив тощо. Традиційне розуміння розвитку підприємства як процесу набуття нових властивостей, компетенцій, якостей [1] за поточних умов функціонування вітчизняних підприємств збагачується цільовою орієнтацією розвитку підприємства на забезпечення безпеки. Це є логічним, беручи до уваги, що за умови військових дій та ймовірності втрати майна, окупації частини української території інші традиційні пріоритети діяльності підприємств – формування прибутку, нарощування вхідного грошового потоку, захоплення та утримання частини ринку тощо – не втрачають своєї актуальності принципово, але порівняно із безпекою підприємства у її розумінні як захищеності від загроз стають явно другорядними. Тому за поточних умов діяльності вітчизняних підприємств саме безпекоорієнтований розвиток для них набуває першочергового значення та цінності. Певною мірою зв'язок понять безпеки та розвитку, які покладені у розуміння безпекоорієнтованого розвитку підприємства, розглянуто у [2; 3].

Запропоновано виділити чотири можливі вектори безпекоорієнтованого розвитку: технологічний, продуктовий, організаційний та ринковий. Кожен з таких векторів передбачає свій специфічний напрям забезпечення безпеки, ключові елементи та ключових внутрішніх стейкхолдерів на рівні окремого підприємства, які у першу чергу мають такий вектор забезпечувати.

Так, для технологічного вектору безпекоорієнтованого розвитку підприємства основним напрямом забезпечення розвитку є освоєння, впровадження та використання нової або унікальної технології, яку складно скопіювати та яка надає підприємству переваги. Ключовими елементами для такого вектору розвитку мають стати захищені технологія, обладнання та спосіб виробництва. На рівні підприємства ключовими стейкхолдерами для такого вектору розвитку є технологічні та фінансові підрозділи.

Продуктовий вектор безпекоорієнтованого розвитку підприємства в основу відповідного типу розвитку покладає розроблення та просування унікального продукту, який є привабливим та затребуваним з боку споживачів, задовольняє їхні потреби, є більш привабливим, ніж аналогічні продукти конкурентів підприємства. Вибір розроблення та просування продукту як основного напрямку забезпечення розвитку підприємства зумовлює вибір ключовими елементами для такого виду розвитку продукцію підприємства та його бренди. Відповідно, для такого вектору безпекоорієнтованого розвитку ключовими внутрішніми стейкхолдерами будуть інженерно-конструкторські підрозділи підприємства, маркетологи, виробничі підрозділи.

Вибір організаційного вектору безпекоорієнтованого розвитку підприємства основним напрямом забезпечення розвитку зумовлює правильний спосіб організації діяльності підприємства та комбінування зусиль та ресурсів його підрозділів та окремих посадових осіб, а також спосіб побудови стосунків всередині підприємства та між підприємством та агентами зовнішнього середовища. Ключовими елементами для такого вектору є внутрішні комунікації, знання та компетенції персоналу, стратегічні партнери, а також побудована екосистема підприємства. Це зумовлює віднесення до складу ключових внутрішніх стейкхолдерів органів операційного управління, вище керівництво підприємства, маркетингові підрозділи.

Нарешті, ринковий вектор безпекоорієнтованого розвитку підприємства передбачає позиціонування підприємства на ринку, його компетенції у формуванні каналів розподілу продукції, здійсненні зусиль щодо просування продукції на ринку, правильному ціноутворенні, вибору майданчиків для продажу продукції як основний напрям забезпечення розвитку. Ключовими елементами у такій ситуації стають контакти та комунікації на ринку, імідж

підприємства, канали розподілу продукції, компетенції у позиціонуванні та просуванні продукції підприємства, а ключовими внутрішніми стейкхолдерами – підрозділи маркетингу та збуту.

Виділення векторів безпекоорієнтованого розвитку підприємств – технологічного, продуктового, організаційного та ринкового – створює підґрунтя для варіації шляхів забезпечення безпекоорієнтованого розвитку підприємства за специфічних умов конкретного підприємства, особливостей його діяльності, наявних можливостей та ресурсів.

Література:

1. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
2. Ляшенко А. Н., Погорелов Ю. С. Взаимообусловленность и взаимозависимость экономической безопасности и развития предприятия. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2008. №3 (45). С. 162–171.
3. Козаченко Г. В., Ілляшенко О. В. Діалектичний взаємозв'язок розвитку підприємства та його економічної безпеки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнар. наук.-практич. інтернет-конференції 1.11–1.12.2014 р. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2014. С. 180–182.

УДК 005.95:[331.101.3:658.114]

**Кулікова Юлія,**

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*

*спеціальність 073 «Менеджмент»,*

*науковий керівник:*

**Бутар Ірина,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,*

*Національний університет «Києво-Могилянська академія»,*

*м. Київ, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Дослідження організації мотиваційної системи є критично важливим для розробки ефективної стратегії стимулювання працівників. В сучасному бізнес-середовищі велике значення приділяється ролі персоналу, як основному ресурсу будь-якого підприємства. Політика стимулювання компанії визначає її місце на ринку серед конкурентів. Вмотивовані працівники є гарантом

ефективної роботи та успіху. Вибір оптимальних мотиваційних методів, їх впровадження, регулярна перевірка та аналіз впливу на продуктивність праці – усе це формує сприятливий робочий клімат, та створює провідну ціль для кожного керівника, який прагне задовольнити потреби та інтереси співробітників.

Поняття «мотивація» є досить складним та багатогранним процесом, яке досліджувало багато відомих науковців: Колот А., Невід Д., Бех. І., Бальсам П., Сімпсон Е., Цимбалюк С., Хміль Ф., Гриньова В., Грузіна І., Дмитренко М. та інші. Мотивація в загальному розумінні – це набір чинників, що стимулюють людину виконувати певні дії та завдання, це бажанням досягти цілей або задовольнити потреби.

Найбільш відомими методами стимулювання персоналу є матеріальне та нематеріальне заохочення. До матеріальних засобів відноситься грошове стимулювання: заробітна плата, бонуси, надбавки, компенсації; негрошове стимулювання: оплата курсів підвищення кваліфікації, медичне страхування, оплата харчування та транспорту. До нематеріальних методів, відносяться: схвалення, повага колективу, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, можливість реалізації творчих навиків, словесне визнання [1]. Відповідно до потреб та факторів оточення персоналу виділяють три класичні підходи до теорій мотивації: процесуальний, змістовний та поведінковий. Змістовні теорії мотивації досліджували Маслоу А., Тейлор Ф., Мейо Е., Мак-Грегор Д., Оучі В., процесуальні – Врум В., Адамс С., Портер-Лоулер, поведінкові – Мак-Клеланд Д., Герцберг Ф. До більш сучасних теорій відносяться: теорія мотивації за допомогою сенсорів, авторами якої є Рівз Б. та Рід Д.; теорія цілей-перспектив, авторами якої вважаються Лок Е. та Латем Г.

Мотиваційні підходи включають різні види стимулюючих заходів, які формують систему стимулювання працівників. Керівникові важливо врахувати чинники, які визначають ефективність впровадження обраної системи мотивації. При виборі слід звернути увагу на наступні фактори: вид діяльності компанії, тип особистості та індивідуальні потреби працівників, внутрішню атмосферу в колективі, зовнішні фактори впливу. Коли лідери задовольняють потреби, які є рушійною силою мотивації, працівники отримують можливість повністю розкрити свій потенціал і стабільно виконувати роботу якісно.

В умовах повномасштабної війни в Україні, яка негативно впливає на ринок праці, вибір та активне застосування мотиваційної системи на підприємстві є надзвичайно актуальним. Стан економіки в Україні значно погіршився в 2022 році. Рівень безробіття становив 21,2%, що на 2,2% нижче за попередній рік, реальний ВВП в скоротився на 29,1%, індекс споживчих цін

зріс на 26,6% [2]. Відбулися також значні демографічні коливання в 2022 році: близько 5,6-6,7 млн осіб виїхало за кордон, з яких більше 2,4 млн осіб не повернулися [3]. Така тенденція негативно впливає на емоційний та матеріальний стан українців.

Повномасштабна війна на території України змушує керівників підприємств змінити вектор заходів стимулювання та заохочення персоналу до продуктивної праці. Нині важливо швидко реагувати на зміни, направляти зусилля на підтримку та утримання персоналу, звертати увагу на потребу безпеки: захист на робочому місці, фінансова стійкість, фізичне та емоційне здоров'я. Існує багато різних методів мотивації працівників, які можуть бути актуальними для України за наявних обставин. Ряд заходів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Сучасні методи мотивації персоналу

Методи	Приклад застосування
Безпечні умови праці	Розташування біля метро або укриття, дотримання правил поведінки під час тривоги, – усе це є важливим пріоритетом для українців. Як результат це допоможе уникнути травматизму на робочому місці, уникнути зайвого стресу, підвищить лояльність працівників.
Підвищення соціальної підтримки	Розширення наявних соціальних пакетів, надання професійного розвитку, гнучкий графік роботи – такі заходи допомагають створити сприятливу та дружню атмосферу, де працівники відчують себе більш задоволеними та цінують свою роботу.
Турбота про ментальне здоров'я	Піклування про ментальне здоров'я та загальний стан співробітників є гарантом ефективної роботи, тож залучення психолога для надання безкоштовних консультацій допоможе знизити рівень стресу, підвищити продуктивність, збільшити лояльність до компанії.
Удосконалення систем преміювання та фінансування	До покращення методів фінансування відносяться: грошове винагородження, додаткові оплачувані вихідні, подарункові сертифікати, бонуси за досягнення KPI. Завдяки таким підходам збільшиться рівень мотивації співробітників та конкурентоспроможність компанії.

Джерело: розроблено авторами

Дослідження мотивації працівників є невід'ємною складовою компаній. Вдале поєднання ряду практик стимулювання забезпечить створення дієвої мотиваційної системи. Вмотивовані співробітники прагнуть працювати краще, ніж немотивовані. При відсутності знань щодо поняття мотивації, її ролі та видів, компанії стикаються зі зниженням продуктивності, скороченням обсягів виробництва і невиконання поставлених цілей.

Література:

1. Борецька Е.Т., Храпкіна В.В. Сучасні методи стимулювання праці. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/khrapkina.pdf> (дата звернення 05.04.2024).
2. Міністерство фінансів. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення 05.04.2024).
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.04.2024).

УДК 330.3::629.3

*Лазарєв Антон,  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 «Економіка»,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів, Україна*

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Автомобілебудування в Україні стикнулося із системною кризою, проявами якої є скорочення виробництва продукції та погіршення фінансових результатів учасників галузі. Водночас досвід інших країн свідчить, що ця галузь має значний потенціал як щодо формування національного ВВП, так і щодо забезпечення зайнятості населення. За оцінками [1], у світовому ВВП частка автомобілебудування дорівнює 3,6%, але для економічно розвинених країн є ще вищою (наприклад, для ЄС становить 7%). Як свідчить досвід країн Європи та Азії [1], автомобілебудування з урахуванням створення внутрішнього попиту на суміжні товари, орієнтації на експорт може ставати реальним драйвером розвитку національної економіки. При цьому галузь автомобілебудування дає не тільки суто економічний, але й соціальний ефект у вигляді працевлаштування населення: наприклад, у країнах ЄС автомобілебудування дає 11,5% робочих місць у промисловості та 6,7% усіх робочих місць [1]. Роль автомобілебудування у інших країнах [2–4] та успішні приклади розвитку цієї галузі та її позитивного впливу на розвиток національної економіки в цілому зумовлюють актуальність питань післявоєнного розвитку та відновлення автомобілебудування в Україні.

У 2022–2024 рр. через воєнні дії автомобілебудування в Україні стикнулося із сукупністю негативних явищ, якими стали різке скорочення внутрішнього ринку, згорання вітчизняного виробництва, істотне скорочення експорту запасних частин та комплектуючих, перехід від виробництва готових

виробів до виробництва комплектуючих та складальної збірки, формування значної різниці між регіонами України щодо умов виробництва, зростання зовнішньої логістичної залежності, відсутність державної підтримки галузі, збільшення обсягу імпорту вживаних автівок та зростання сегменту електромобілів. Все це є симптомами системної кризи у галузі, яка потребує свого подолання у контексті післявоєнного відновлення та розвитку автомобілебудування в Україні.

Формуванню пропозицій щодо післявоєнного відновлення та розвитку автомобілебудування в Україні має передувати дослідження викликів для галузі. Одним з таких викликів є дефіцит кваліфікованих кадрів: вітчизняні підприємства автомобілебудування відчують нестачу кваліфікованих кадрів робітничих спеціальностей, і така нестача загострюється із часом. На жаль, такий виклик має комплексну природу завдяки старінню персоналу, низькій популярності виробничих професій, мобілізації частини населення та виїзду частини населення закордон через воєнні дії.

Іншим викликом для українського автомобілебудування є певне обмеження вітчизняних автомобілебудівних підприємств до частини використовуваної сировини та комплектуючих через проблеми з імпортом. Причинами такого виклику є блокування українського кордону з боку Польщі та Словаччини у 2023 році, втрата джерел надходження сировини та комплектуючих з РФ та Білорусі через воєнні дії проти України, а також ускладнення діяльності вітчизняної металургії та машинобудування через воєнні дії проти України.

Як виклик для вітчизняного автомобілебудування, що обмежує його конкурентоспроможність, слід зазначити на високу енергоємність вітчизняної продукції. Причинами цього в українському автомобілебудуванні є застаріле обладнання та використовувані технології, недостатня масовість вітчизняного автомобілебудування та неможливість забезпечення ефекту масштабу, а також системна низька енергоефективність вітчизняного автомобілебудування.

Виклик для вітчизняного автомобілебудування, який не може бути подоланий виключно у межах галузі, становить й низька купівельна спроможність на вітчизняному ринку: потенційні покупці автомобілів часто не мають достатньо коштів для купівлі автомобіля. Причини виникнення такого виклику є комплексними і включають як воєнні дії на території України, починаючи з 2022 року, так і загальну економічну кризу в Україні, яка, у тому числі представлена падінням доходів населення, зростанням безробіття, скороченням частки економічно активного населення тощо.

Певні виклики для автомобілебудування в Україні є прямим наслідком воєнних дій на території України. Такими викликами є перебої з електропостачанням та певна ймовірність втрати майна через воєнні дії.



Окремим викликом для українського автомобілебудування є брак коштів для фінансування діяльності та розвитку. Такий виклик частково є викликаним попередніми викликами (скороченням попиту, високою енергоємністю тощо). Але, у тому числі, причинами такого виклику є відсутність фондового ринку в Україні, низька інвестиційна привабливість галузі, неможливість фінансування діяльності підприємств галузі за рахунок власних джерел.

Зазначені виклики для післявоєнного відновлення та розвитку українського автомобілебудування свідчать про необхідність розроблення шляхів для їхнього подолання, у тому числі на рівні держави в цілому, адже з окремими з таких викликів підприємства галузі самостійно впоратися не мають можливості.

Література:

1. The Digital Supply Chain / Ed. by B. L. MacCarthy and D. Ivanov. URL : <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/automotive-industry>
2. Miglani S. The Growth of the Indian Automobile Industry: Analysis of the Roles of Government Policy and Other Enabling Factors. URL : [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-8102-7\\_19](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-8102-7_19)
3. Cornet A., Heuss R., Schaufuss P., Tschiesner A. A road map for Europe's automotive industry. URL : <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-road-map-for-europes-automotive-industry>
4. Chan K. Europe is looking to fight the flood of Chinese electric vehicles. But Europeans love them. URL : <https://finance.yahoo.com/news/europe-looking-fight-flood-chinese-050521104.html?guccounter=1>

УДК 327:32.019.5

*Ляшов Дмитро,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Інститут досліджень міжнародної допомоги (IRIA) при Університеті Аккон,  
м. Берлін, Німеччина*

*Юрко Ігор,  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 «Економіка»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ПЕРЕПОНИ НА ШЛЯХУ ПОВЕРНЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ВОЄННИХ МІГРАНТІВ НА БАТЬКІВЩИНУ**

Успішність процесів відродження і відновлення економіки України в повоєнний період буде прямим чином залежати від трьох чинників – безпекових гарантій про ненапад РФ від країн-партнерів, фінансової та техніко-

технологічної допомоги від країн-партнерів та числа українських воєнних мігрантів, які повернуться в Україну. Якщо перші два чинники можливо регулювати за допомогою дипломатичних інструментів, таких як переговори та іншого виду дво- та багатосторонні домовленості, то реалізувати третій чинник виключно дипломатичним шляхом навряд чи вдасться. Для того, щоб українці, які за часів війни виїхали за межі країни, прийняли позитивне рішення про повернення, в країні на державному та регіональному рівнях має бути реалізовано комплексну політику, яка б була спрямованою на всі сфери життєдіяльності українців. Досягнення успіху такої політики стане умовою для посилення мотиваційних стимулів у мігрантів до повернення на батьківщину.

Для формування контурів означеної політики вже сьогодні слід чітко визначитися з тими проблемними аспектами, які у повоєнні часи можуть стати перепонами для повернення українських воєнних мігрантів в Україну. При цьому слід чітко розуміти, що остаточне рішення про повернення або не повернення буде прийматися людиною виходячи з трьох передумов [1-2]:

тієї ситуації, що склалася для людини в приймаючій країні (наявність гідної роботи за фахом та гідного житла; перспективи покращення свого матеріального стану в найближчому майбутньому; можливості для отримання якісної та конкурентоспроможної освіти дітьми; коло спілкування тощо);

тієї ситуації, що склалася для людини в Україні (наявність власного вцілілого житла та роботи за фахом; можливості забезпечення безпеки для родини; перебування рідних, близьких та друзів в Україні; можливості для відкриття власного бізнесу в країні; рівень та якість життя тощо);

тієї ситуації, що склалася безпосередньо в родині людини, особистісні причини (небажання літніх батьків, чоловіка/жінки або дітей, які проживають в Україні їхати за її межі; загибель членів родини через війну; психологічні травми через війну та страх за майбутнє; ностальгія тощо).

На першу та третю передумови на владному рівні в Україні впливати досить важко, хоча також мають бути обґрунтованими конкретні заходи, які б стимулювали українців в межах цих передумов приймати вірне рішення щодо повернення на батьківщину й активно брати участь у процесах відновлення економіки країни. Проте можна очікувати, що досягти великих масштабів повернення за цими рішеннями скоріш за все не вдасться. Що ж стосується другої передумови, то саме вона і має стати тим орієнтиром, на максимальну ліквідацію проблемних аспектів в межах якої і мають спрямовуватися основні зусилля.

Для того, щоб більш чітко розуміти масштаб проблеми, окреслимо лише основні перепони, які сьогодні лежать на шляху повернення українських воєнних мігрантів на батьківщину.

Першою і головною перепорою слід вважати відсутність гарантій безпечного життя в країні. Нажаль на сьогодні в Україні немає жодного регіону, який би був стовідсотково застрахованим від обстрілів, бомбардувань або безпосереднього нападу сусідньої країни-агресора. Від того, наскільки вдасться такі гарантії забезпечити різними засобами, буде залежати ймовірність повернення українців в країну. Особлива увага тут має бути приділена саме прикордонним територіям та тим регіонам, які побували в окупації і були вивільненими українськими військами.

Другою перепорою слід вважати втрату мігрантами власного житла і майна в Україні за причинами, пов'язаними з війною. Повертатися на «пусту землю» ніхто не буде, тим більше, що в країнах, які надали допомогу українцям, вони здебільшого вже мають гідні умови для проживання. До того ж, не кожен воєнний мігрант має достатньо коштів для того, щоб знімати житло на батьківщині. Навіть при бажанні мігрантів вернутися на рідну землю, швидко це здійснити для територій, на яких тривалий час велися бойові дії, скоріш за все не вдасться через необхідність проведення операцій з розмінування, ліквідації всіх екологічних наслідків та проведення етичних й гуманітарних процедур.

Третьою перепорою слід назвати відсутність роботи за фахом та з гідним рівнем заробітної плати в Україні. Для того, щоб українець прийняв рішення покинути зарубіжну країну, де вже влаштувався на гідну роботу, і повернувся в Україну, він має мати гарантії роботи з заробітною платою та соціальним пакетом не меншими, ніж він мав в приймаючій країні. Враховуючи той факт, що за часи війни стан економіки в Україні значно погіршився, а рівень життя населення знизився, в українських роботодавців можливостей сплачувати конкурентоспроможну заробітну плату скоріш за все не буде.

Отже, повернення українських воєнних мігрантів на батьківщину є досить складним завданням, яке потребує спільних зусиль уряду, міжнародних організацій та самих мігрантів. Важливо, щоб всі сторони співпрацювали, щоб подолати перепони та створити умови для їхнього успішного повернення.

#### Література:

1. Захарова О.В. Умови повернення трудових мігрантів в Україну. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2019. Вип. 55. С. 15-23.
2. Вплив міграційних процесів на перебіг повоєнного відновлення України, міграційну політику ЄС та країн східного партнерства. 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf>.

УДК 351:004

**Манн Руслан,**  
*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та управління,  
Панін Євген,*  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 051 «Економіка»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У повоєнний період швидкість відродження економіки України буде залежати від здатності суб'єктів господарювання без сильного опору зі сторони співробітників перейти на інноваційні технології та використовувати у своїй діяльності новітні інформаційні рішення. Причому досить ймовірно, що для досягнення успіху та конкурентних позицій на ринку суб'єкти господарювання будуть змушені впроваджувати новітні технології та рішення у всі без виключення сфери виробничо-господарської діяльності та управління. Звичайно, що не виключенням стане і кадрова політика, яка за сучасних умов також має трансформуватися й набути нових рис та специфіки. При цьому можна з впевненістю стверджувати, що від того, наскільки вдало та швидко керівництво підприємства зможе трансформувати власну кадрову політику під нові реалії життя, настільки можливо буде досягти позитивних зрушень у всіх напрямках його діяльності.

Отже, умови діджиталізації створюють нові виклики для кадрової політики суб'єктів господарювання і вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Сьогодні навіть охопити думкою всі можливі зміни доволі складно, так як в економічно розвиненому світі щоденно змінюються технології, з'являються нові інструменти, розвивається штучний інтелект, що в комплексі суттєво змінює зміст праці, її складність та трудомісткість. В деяких видах робіт та професіях взагалі під питанням стає необхідність у людській праці. І не зважаючи на те, що до України ці інформаційні зміни доходять з деяким запізненням, все одно вже можна робити деякі прогнози на основні тенденції, які будуть відбуватися в кадровій політиці вже найближчим часом. Спробуємо зробити такі прогнози, орієнтуючись на висновки фахівців [1-2].

В умовах діджиталізації стає ключовим забезпечення персоналу необхідними цифровими навичками та знаннями. Тому кадрова політика має передбачати заходи щодо забезпечення достатньо високого рівня цифрової компетентності у працівників підприємства. Це може бути досягнуто двома шляхами – або через залучення молоді, яка вже має ці навички завдяки отриманню відповідної кваліфікації під час навчання у вищі та/або через професійний досвід, або через процеси спеціального навчання та розвитку, спрямовані на підвищення цифрової грамотності вже існуючого на підприємстві персоналу. При цьому слід розуміти, що процеси навчання і опанування нових інструментів діджиталізації мають відбуватися на постійній основі, щоб отримати можливість вчасно опановувати ті чи інші цифрові інструменти та використовувати їх на практиці, тим самим підвищуючи рівень конкурентоспроможності підприємства.

Діджиталізація може вимагати від керівництва суб'єктів господарювання більшої гнучкості в організації робочого процесу. Суб'єкти господарювання можуть розглядати можливості використання різних гнучких форм праці, таких як дистанційна робота, гнучкий графік роботи тощо, щоб пристосуватися до цифрових технологій. Звичайно, що для всіх категорій працівників затосувати гнучкий графік роботи навряд чи вдасться, проте ретельно продумана та з економічного боку обґрунтована політика гнучкості в організації праці управлінського персоналу може принести суттєвий економічний та морально-психологічний ефект.

З урахуванням швидкого розвитку технологій суб'єкту господарювання важливо мати стратегічний план розвитку персоналу. Це включає в себе виявлення ключових компетенцій, потреб у навчанні та розвитку, а також стратегії залучення та утримання талановитих співробітників. Процеси створення такого плану можливо значно спростити і автоматизувати завдяки використанню інформаційних технологій. Це дозволить не лише вчасно надавати конкретні рекомендації щодо виконання тих чи інших заходів, а й в автоматичному режимі відслідковувати результативність виконання кожного з етапів стратегічного плану.

Умови діджиталізації вимагають також внесення змін і до корпоративної культури підприємства. Важливо створити стимулююче середовище для інновацій та ефективної комунікації між всіма рівнями персоналу. Це означає акцент на відкритості до нових ідей і технологій, сприяння здатності працівників до саморозвитку та вдосконалення навичок в області цифрових технологій. Крім того, важливо створити таке середовище, де працівники відчуються комфортно і вільно висловлювати свої ідеї та погляди, що сприяє

активному обміну думками і знаннями. Важливо також враховувати культурні особливості та індивідуальні потреби різних груп працівників, щоб забезпечити рівний доступ до можливостей розвитку та сприяти різноманітності ініціатив.

Оскільки діджиталізація веде до зростання кількості цифрових даних та онлайн-процесів, для безпеки підприємства дуже важливо також вдосконалити політику кібербезпеки та забезпечити надійний захист інформації.

Перераховані напрями трансформації кадрової політики допоможуть суб'єктам господарювання ефективно пристосуватися до змін, будуть сприяти побудові міцних та динамічних команд, готових до викликів цифрової епохи.

#### Література:

1. Zakharova O., Lopushniak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Nr 3(89). Pp. 17-31.
- Plaksiuk O., Prodanova L., Yakusheva O., Nagaichuk N., Prikhno I., Jakubčínová M. 2. Human capital as a factor of socio-economic development of the state: the main trends of the Slovak Republic. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №5(52). Pp. 283-298.

УДК 342.1

**Новіков Ілля,**

*засновник консалтингової компанії*

*«Inovikov трансформація бізнесу»,*

*м. Київ, Україна*

**Турлак Євген, Ямборський Олександр,**

*здобувачі освітнього ступеня «магістр»,*

*спеціальність 073 «Менеджмент»,*

*Черкаський державний технологічний університет,*

*м. Черкаси, Україна*

## **СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ**

Останні два роки минули під знаком тривоги, збитків, втрат, пошуку нових рішень та перспектив розвитку аграрної галузі країни. Саме ця галузь діяльності постає найбільш вразливою від мілітарного впливу та зовнішньоекономічних факторів.

Українські аграрії стикнулись з низкою проблем: зруйнована інфраструктура, сотні тисяч гектарів замінованих полів, валютні коливання,

перекриті логістичні шляхи щодо збуту врожаю. Але поява нових перспектив, професійний оптимізм та злагоджена робота держави та аграріїв допомагають долати перешкоди на шляху розвитку.

Протягом останніх десятиліть сільське господарство України пройшло значний шлях у напрямку модернізації та підвищення ефективності. Перехід від колективного землекористування до приватної власності на землю відкрив нові можливості для фермерів та інвесторів. Незважаючи на зовнішні виклики, Україна залишається одним із провідних світових виробників та експортерів зернових культур. Країни-партнери високо оцінюють якість та кількість нашої продукції, що дозволяє утримувати стійкі позиції на міжнародному ринку.

Слід зазначити, що за даними Міністерства агрополітики, з моменту відкриття ринку землі (з 1 липня 2021 року) і до цього часу було продано лише 1% земель, з яких 99,5% залишилися в аграрному виробництві. З початку 2023 року середньозважена ціна на землю зросла на 10,4% (до 38,5 тис. грн/га). Таким чином капіталізація ринку сільгоспземель зросла на 115,1 млрд грн. [1].

Загалом у структурі продукції сільського господарства України, станом на 2023 рік, переважає продукція рослинництва. Частка продукції рослинництва становить 73,7%, тоді як частка продукції тваринництва у структурі сільськогосподарської продукції дорівнює 26,3% [3, с. 48].

У 2024 році витрати аграріїв на закупівлю засобів захисту рослин, добрив та мікродобрив очікуються нижчими, ніж раніше, через зниження цін на нафту і природний газ, що використовуються як сировини, а також на діючі речовини та логістику. Це призведе до зменшення прибутків виробників агрохімії.

За оцінками Київської школи економіки, після відкриття ринку землі для юридичних осіб сільгоспвиробники потенційно можуть залучити під заставу землі сільськогосподарського призначення до 70 мільярдів гривень. Ці кошти дозволять частково відшкодувати ті втрати майна (яке могло слугувати заставою), яких зазнав агросектор через повномасштабне вторгнення рф. Тобто другий етап ринку збільшить ліквідність і ринкову капіталізацію [2].

Актуальним та одночасно конфліктним для влади постає питання контролю за українськими компаніями, які є власниками земельних ділянок розміром понад 100 га (нагляд організовує ДЗК – Державний Земельний Кадастр). І попри очікування щодо збільшення кількості таких підприємств ситуація інша, відбувається скорочення. Така ситуація пов'язана з проблемами ведення господарської діяльності в умовах мілітарного впливу.

Україна вже є одним з найбільших експортерів зернових, але є потенціал для розширення ринків збуту та диверсифікації продукції. Створення сприятливого інвестиційного клімату, вдосконалення законодавства, захист прав власності та підтримка малих й середніх фермерських господарств є

важливими аспектами забезпечення сталого розвитку агропромислового сектора.

Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет, речей та автоматизація процесів, має потенціал значно підвищити продуктивність та ефективність сільського господарства, а також зменшити витрати та негативний вплив на навколишнє середовище. Роста свідомість споживачів про користь органічних продуктів, що створює нові можливості для розвитку органічного сільського господарства в Україні. Великі земельні ресурси та потенціал для вирощування екологічно чистої продукції дозволять країні стати лідером в цій сфері.

Українська аграрна галузь залишається ключовим сегментом економіки, що має великий потенціал для росту та розвитку у 2024 році. При належному підході та стратегічному управлінні вона може зберегти своє лідерство в глобальному сільському господарстві, незважаючи на поставлені перед нею виклики.

Література:

1. Офіційний сайт Міністерства агрополітики та продовольства України. URL : <https://minagro.gov.ua/>
2. URL : <https://latifundist.com/spetsproekt/1057-agroprognozi-2024-zemlya-tsini-tendentsiyi>
3. Сільське господарство України. 2019 р. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2020. 230 с.

УДК 656.2.001.47

**Сакун Леся,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,  
**Водолазська Александра,**  
здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВІЙНИ**

У будь-яких обставинах, поки існує компанія, у ній існує корпоративна культура. І під час кризи. І під час війни. І навіть коли компанія зникає, її культура продовжує існувати у спогадах людей і впливати на їхню поведінку у



нових командах. Було б помилкою вважати, що за умови нестачі часу та ресурсу для фокусу на культурі, наприклад, під час війни, культура в компанії зникає. Що відбувається з культурою під час війни? Навіть у найкризовіші періоди корпоративна культура (або «безкультур'я») формується у певну мотивацію, ефективність, що впливають на репутацію роботодавця, те, як люди працюють, комунікують, розвиваються. А все це, врешті-решт, впливає на конкретні статки компанії та життєздатність бізнесу. Під час кризи – а в Україні у лютому сталася одна з найстрашніших криз, які лише існують – культура, як і люди, відчуває сильний стрес. Компанії живуть та мислять конкретними людьми. Отже, культура – це люди та їхні різні прояви. Люди в команді переживають стрес – і культура теж стресує.

Ми переживаємо стрес у трьох поведінкових варіантах – бий, біжи, кричи. І кожен з проявів нормальний – це спосіб адаптуватися до екстремальних змін. А що з культурою? Культура в компанії залежить від загального прояву стресу людей і того, наскільки розвинений рівень резильєнтності у ключових лідерів. Резильєнтність (від. англ. *resilience* – життєстійкість, спроможність відновлюватись) – це сукупність рис, що роблять людину здатною долати стреси та важкі періоди конструктивним шляхом, приймати ефективні рішення.

Під час війни, коли є загроза існуванню бізнесу та людям, кожна компанія на певний час перетворюється на армію, в якій є свої підрозділи та сфери, очолювані лідерами. У кожного свій чіткий набір компетенцій, проте у найскладніший момент і розвідка, і медики можуть взяти зброю до рук. Виникає ситуація, коли кожен сам собі головнокомандувач і одночасно має адекватно виконувати накази. У переважній кількості українських компаній культура налаштовується максимально дистанційно, ізольовано від реальних контактів. Так, ми пройшли іспит онлайн під час випробувань локдаунами, проте під час війни культурне питання ізольованості та небезпеки посилюється.

У людей, які релокувалися у безпечні місця, життя відбувається на тлі війни. У тих людей, які опинилися на окупованих територіях або переживають ледь не щодня обстріли та вибухи, війна вирує на тлі життя. Чому це важливо для корпоративної культури? Таке розмежування може «розривати» людей в дистанційній команді. Одні можуть не розуміти тривоги, психологічні та суто побутові складнощі інших. У безпечному місці в людей з'являються додаткові сили і разом з тим – виникає послаблення поведінкових лімітів. На цьому етапі в людей вивільняються потреби, що перебували в «зоні недоступу» в період пошуку безпеки на фізичного виживання у пріоритеті. Такий перехід вимагає великої кількості енергії та часто провокує «пожирання» власних емоцій, появу

«синдрому вцілілого» – людині соромно висловлювати свої переживання, адже її становище у безпеці резонує з тими, хто на передовій та під вибухами.

Така емоційна репресія призводить до накопичення напруги в команді. Так, перший крок в опануванні нового завжди є найскладнішим, оскільки треба переосмислити те, що працює, і запустити трансформації. Особливо у період війни. Проте намагайтеся думати про майбутнє, планувати та будувати його і посилювати свою команду новим рівнем корпоративної культури. Це той самий сильний інструмент, який у вас є. Тримайте його впевнено – і перемога буде за вами.

УДК 334.722

*Сиволап Юлія,  
викладач кафедри маркетингу,  
фінансів, банківської справи і страхування,  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова,  
м. Черкаси, Україна*

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОСТІ**

Український бізнес вже два роки має великі проблеми, що мають характеристики форс-мажорних обставин і потребують не просто свого вивчення, а й регуляторного впливу з боку державних, галузевих, регіональних цільових інституцій. Але при цьому він відтворюється, формує сучасні стратегії розвитку, планує зростання за різними сегментами, витримує рух до європейської спільноти та активізує діяльність в умовах інформаційної економіки. Найбільш проблемним, складним в усіх відношеннях для бізнесу був 2022 рік, це початок війни, непередбачувані релокації, відсутність ресурсів для відтворення виробничих процесів, зміни в умовах організації комерційної діяльності та востребуваності послуг.

На кінець 2022 року з небезпечних регіонів релокували 772 підприємства. Це дало змогу зберегти понад 35 тис. робочих місць. Найбільше бізнесів переїхало до Львівської області (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%) та Тернопільської (6,3%). Це компанії з напрямків ІТ, маркетингу, консалтингових та дизайнерських послуг, фінансів та логістики. Попри значні територіальні зміни України, 80% бізнесів все ж таки залишились у своїх регіонах. До кінця 2022 року було звільнено 53% територій, що допомогло відновити економічну

діяльність для 14 тис. компаній. Понад 650 підприємств, які планували релокацію, відмовилися від неї внаслідок деокупації. До кінця 2022 року було звільнено 53% територій, що допомогло відновити економічну діяльність для 14 тис. компаній. Понад 650 підприємств, які планували релокацію, відмовилися від неї внаслідок деокупації. [1].

2022-2023 роки активно відбуваються зміни в системі організації державного та регіонального управління, функціонування економіки та ринкового середовища, виникає масове волонтерство та відповідні форми соціального підприємництва. Також поступово активізується співпраця бізнесу з оборонно-промисловим комплексом країни, що забезпечує принципове зростання саме цього сектору в межах національної економіки.

Узагальнюючі особливості ведення бізнесу в умовах війни систематизуємо ключові проблеми, що створюють негаразди в активному розширеному відтворенні цього сектору. Найбільш актуальні та загального спрямування є такі:

безсистемна міграція робочої сили, в першу чергу закордон, що формує брак на робочу силу (особливо за окремими професіями);

відсутність цільової підтримки релокованому бізнесу на рівні регіонального менеджменту, особливо в питаннях отримання кредитів;

несформованість правового та інституційного поля кластероутворення в умовах ведення війни;

перебої з постачанням ресурсів, зростання цін на паливо та електричну енергію (перебої з постачанням електричної енергії);

невирішеність питань безпекового характеру та невизначеність майбутніх зон умовно сприятливих регіонів для окремих видів ведення господарської діяльності;

порушення ланцюгів постачання ресурсів, товарів, зміни в клієнтських вподобаннях населення країни (зменшення попиту на коштовні та умовно коштовні товари);

нестабільність національної грошової одиниці, коливання на валютному ринку.

В сучасних умовах українських реалій ведення бізнесу особливої уваги потребують управлінські рішення, які з урахуванням військової небезпеки мають характеристики високих ризиків. Дослідження питань особливостей та проблем ведення бізнесу доводить потребу в негайному регуляторному впливу з позиції: спрощення ведення господарської діяльності; формування інституційно-правового закріплення кластерних форм ведення діяльності; нарощення інвестиційно-кредитної підтримки малого та середнього бізнесу;

заохоченні повернення українського населення повернутися в країну за умов завершення ведення військових дій на території.

Література:

1. Що з бізнесом? Коротко про стан економіки та компаній на березень 2024 року. <https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhливosti-ta-pereshkodi> (дата звернення 16.04.2024)

УДК 005.934(477)"364'

**Тарасевич Олена,**  
доктор економічних наук, доцент,  
завідувач відділу економіко-правових проблем містознавства,  
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень  
імені В.К. Мамутова НАН України»,  
**Ковальська Ольга,**  
здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Під час щоденних обстрілів та постійної загрози на тлі повномасштабного вторгнення безпека стає неминучим питанням сьогодення для всіх жителів України. Водночас на кожному підприємстві безпека персоналу є першочерговим завданням, особливо на підприємствах стратегічного значення. Дослідимо актуальність даної проблематики на прикладі підприємства ПрАТ «АЗОТ» м. Черкаси.

Приватне акціонерне товариство «АЗОТ» (Черкаси, Україна) – флагман хімічної галузі України і займає лідируючі позиції на світовому ринку хімікатів. Проект будівництва заводу був затверджений у 1962 році, а вже 14 березня 1965 року тут отримали першу продукцію. В 2011 році ПрАТ «АЗОТ» увійшов до холдингу OSTCHEM, який об'єднує активи азотної хімії Group DF. Основний напрямок роботи підприємства – виробництво мінеральних азотних добрив. В останні роки Черкаський «АЗОТ» збільшив потужності з виробництва карбамідо-аміачної суміші (КАС) до 1 млн тонн на рік [2].

Після початку воєнних дій на території України в 2022 році виробництво на підприємстві було повністю зупинене. Але після стабілізації і розуміння

воєнної ситуації в державі в першій половині квітня 2022 року виробництво почало поступово відновлюватись. На сьогодні ПрАТ «АЗОТ» відновило свої потужності і є бюджетоутворюючим для Черкаської міської територіальної громади. Згідно з даними ГУ ДПС у Черкаській області найбільшим платником податку на доходи фізичних осіб за 2023 рік є ПрАТ «АЗОТ», яке сплатило до бюджету 59 304,3 тис. грн. [4].

На підприємстві працює більше двох тисяч осіб, тому величезну увагу приділяють безпеці персоналу, особливо в умовах воєнного стану. Система управління безпекою на ПрАТ «АЗОТ» має два основні підрозділи: служба цивільного захисту та служба безпеки підприємства.

Згідно ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки ПрАТ «АЗОТ» відноситься до об'єкта підвищеної небезпеки першої категорії [1]. Відповідно до Кодексу цивільного захисту України наказом Голови Правління ПрАТ «АЗОТ» затверджена штатна структура цивільного захисту товариства. Керівником цивільного захисту товариства є Голова Правління. На базі штатної структури створені комісії цивільного захисту, а саме: комісія з питань надзвичайних ситуацій та комісія з питань евакуації. До структури цивільного захисту товариства входять служби цивільного захисту за призначенням. Наказом Голови Правління ПрАТ «АЗОТ» створені штатні підрозділи швидкого реагування, призначені для локалізації і ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та формування цивільного захисту: диспетчерська служба, воєнізований газорятувальний загін; державний пожежно-рятувальний загін (згідно з договором); швидка медична допомога; промислово-санітарна лабораторія. На підприємстві утворено 20 формувань цивільного захисту. Особовий склад формувань забезпечений майном згідно табелю оснащення, яке зберігається на складі цивільного захисту.

Для оповіщення робочої зміни на території підприємства розташовано 5 електросирен С-40. Для укриття працюючого персоналу на підприємстві розташовано 8 захисних споруд (сховищ) місткістю 4 230 осіб. Наявна кількість захисних споруд забезпечує 100% укриття працюючого персоналу та найбільшої працюючої зміни. Згідно наказу по підприємству проведено закріплення працівників цехів та корпусів за захисними спорудами в які вони евакуюються при надходженні повідомлення «Повітряна тривога» та інших сигналів цивільного захисту. На території підприємства встановлені таблички з напрямком маршруту слідування до кожної захисної споруди. Систематично проводяться практичні тренування всього персоналу по укриттю в захисні споруди при надходженні сигналу «Повітряна тривога».

Згідно наказу по підприємству служба безпеки підприємства працює в посиленому режимі після оголошення воєнного стану на території нашої держави. Першочергово збільшено кількість працівників служби охорони на

всіх змінах і посилено охорону периметру та території; кожен відвідувач перевіряється не лише внутрішньою службою безпеки, а й Службою безпеки України; в обов'язки працівників відділу охорони додано контроль за евакуацією персоналу в захисні споруди при надходженні повідомлення «Повітряна тривога». Відповідно до Положення про добровольчі формування територіальних громад [3] з працівників відділу охорони на підприємстві було сформовано ДФТГ «АЗОТ» №1, члени якого цілодобово перевіряють територію, споруди, периметр підприємства, а також прилеглу територію на предмет виявлення підозрілих осіб, позначок та незрозумілих об'єктів.

ПрАТ «АЗОТ» є підприємством стратегічного значення. Тому, в першу чергу, приділяється увага системі управління безпекою, особливо під час воєнних дій на території України, оскільки є ризик ураження території, що може призвести до екологічної катастрофи світового масштабу.

Література:

1. Деякі питання ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2022-%D0%BF#n12>
2. Корпоративний портал ПрАТ «АЗОТ». URL : <http://www.azot.ck.ua/>
3. Про затвердження Положення про добровольчі формування територіальних громад. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-%D0%BF#n11>
4. Про проект рішення міської ради «Про затвердження звіту про виконання бюджету Черкаської міської територіальної громади за 2023 рік»/ URL : [https://chmr.gov.ua/upload/rishennya%20MVK%20zvit\\_2023.pdf](https://chmr.gov.ua/upload/rishennya%20MVK%20zvit_2023.pdf)

УДК 332.14:69:334

**Хорошун Юлія,**  
*доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»,  
старший викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Матвієнко Артем,**  
*здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна**

## **МОЖЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ**

Будівельний комплекс в Україні не є досить розвиненим та конкурентоспроможним. Насамперед це пояснюється низькою інноваційною активністю будівельних підприємств, різницею в розвитку регіонів, які

поділяються на лідерів та аутсайдерів. Однак, потенціал інноваційного розвитку будівельного комплексу в Україні доволі значний, реалізація цього потенціалу сприятиме поширенню таких інноваційних трендів, як розробка та організація ландшафтного дизайну; інфраструктурного забезпечення життєдіяльності регіонів; розробка новітніх ресурсо- та енергоефективних будівельних матеріалів, технологій, що є визнаними у світі та сприяють зростанню економіки та стабілізації соціального складника в країні.

В умовах розвитку четвертої промислової революції, ключовою пропозицією інноваційного розвитку будівельного комплексу України є залучення штучного інтелекту у процесах оцінки та ефективного використання потенціалу інноваційного розвитку будівельних підприємств. Штучний інтелект доволі швидкими темпами поширюється у всіх сферах розвитку суспільства. Розглянемо переваги, недоліки та ефекти запровадження технологій штучного інтелекту в діяльність підприємств будівельної сфери за допомогою таблиці 1.

Аналіз переваг, недоліків та ефектів запровадження технологій штучного інтелекту в діяльність підприємств будівельної сфери, який наведено в табл. 1, дозволяє окреслити ключові можливості для вітчизняних підприємств на шляху застосування технологій штучного інтелекту в своїй діяльності. Так, штучний інтелект дозволяє:

- отримати конкурентні позиції на будівельному ринку, оскільки використання інструментів ШІ знижує економічні та часові витрати, автоматизує процеси;

- підвищити продуктивність і ефективність роботи персоналу та покращити поточні робочі процеси;

- вчасно виявляти проблеми з високим рівнем ризику та автоматично їх класифікувати за категоріями та можливими сценаріями превентивного вирішення та усунення;

  - уникнути можливих затримок завдяки прогнозному моделюванню;

  - зменшити ймовірність нещасних випадків на будівельному майданчику та знизити ризики небезпек;

- отримати результати, які є зрозумілі всім зацікавленим сторонам, що підвищує ефективність бізнес-процесів;

- підвищити узгодженість та надійність в процесах формування та реалізації будівельних проектів.

Таблиця 1. Переваги, недоліки та ефекти запровадження технологій штучного інтелекту в діяльність підприємств будівельної сфери

Інструменти штучного інтелекту в будівельній сфері	Переваги	Недоліки	Ефекти
1. Система автоматизації будівництва Dusty Robotics – це сучасне роботизоване рішення для оптимізації будівельного процесу	значно швидший процес, ніж традиційні методи; висока точність результатів; підходить для різних типів проєктів; потенційна довгострокова економія витрат	високі початкові інвестиції; можливі витрати на поточне обслуговування та оновлення програмного забезпечення; етичні проблеми, пов'язані зі скороченням робочих місць	процес на 60% швидший, ніж традиційні методи будівництва; точність розміщення будівельних елементів на 95 %; підходить для комерційних і житлових проєктів
2. Kwant.ai – інноваційна платформа будівельної аналітики	поліпшення можливостей управління проєктами; підвищення загальної ефективності та забезпечення більш високих стандартів безпеки; плавна інтеграції з існуючим програмним забезпеченням та зручний інтерфейс; генерує оперативні аналітичні дані, прогностичний аналіз з налаштуванням повідомлень для зацікавлених осіб, що дозволяє бізнесу економити час і ресурси	може бути дорогим для впровадження в малих компаніях; може потребувати часу на навчання для користувачів, які звикли до традиційних методів; може бути непридатним для фірм, які не надають пріоритет аналітиці на основі даних	забезпечує підвищення ефективності проєкту на 30%; знижує кількість інцидентів, пов'язаних з безпекою, на 60%; інтегрується з більш ніж 20 програмними рішеннями, що відповідають галузевим стандартам
3. Openspace.ai – це інноваційна платформа будівельної документації на основі штучного інтелекту, яка спрощує управління робочими майданчиками та спільну роботу	автоматизація процесу документації на будівельних об'єктах із застосуванням передових технологій штучного інтелекту; скорочення витрат часу і ресурсів; повна інтеграція з популярними платформами управління будівництвом – BIM 360 і Procore; спрощення співпраці між персоналом на майданчику та за його межами; докладні візуальні записи за допомогою 360-градусних фотографій	потрібні інвестиції в сумісне обладнання; може бути неоптимальним для маломасштабних проєктів; навчання для людей, які не розуміються на технологіях	скорочує час проєктної документації до 75%; інтегрується з IBM 360 та Procore; робить 360-градусні фотографії для повного візуального запису

Джерело: розроблено на основі [1; 2]



Проблеми, що стоять в Україні на шляху інноваційного розвитку підприємств будівельного комплексу на основі штучного інтелекту є надзвичайно гострими й актуальними. Їх розв'язання стане реальним за умови формування нормативно-правової бази, яка забезпечуватиме та стимулюватиме роботу всіх сфер підприємств будівельного комплексу на засадах гармонізації з європейськими та світовими стандартами. Також вагомим та гострим залишається питання запровадження дієвого інвестиційного механізму, що забезпечуватиме надходження коштів з різноманітних джерел фінансування: державних, приватних, комерційних, іноземних.

Література:

1. Топ-10 компаній зі штучним інтелектом у будівництві: найкращі у 2024 році. URL: <https://spec-rental.com.ua/top-10-budivelnikh-ai-kompaniy/#two>
2. Massimo Regona (2022). Opportunities and Adoption Constraints of Artificial Intelligence in the Construction Industry: A Scoping Study. Queensland university of technology. School of Architecture and Built Environment Faculty of Engineering. 104 p. URL: [https://eprints.qut.edu.au/232514/1/Massimo\\_Regona\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/232514/1/Massimo_Regona_Thesis.pdf)

УДК 658.14

**Шульженко Діана,**

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*

*спеціальність 073 «Менеджмент»,*

*науковий керівник:*

**Гавриленко Тетяна,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,*

*Національний університет «Києво-Могилянська академія»,*

*м. Київ, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У зв'язку з кризовою економічною ситуацією, від якої страждає велика кількість підприємств, багато хто замислюється над шляхами прийняття правильних управлінських рішень, щоб зберегти платоспроможність підприємств. За 2022-2024 роки Україна зіткнулася з екзистанційною війною, що спричинило загрозу банкрутства та неплатоспроможності багатьох підприємств. Наразі в Україні багато підприємств зазнали значних збитків

через повномасштабне вторгнення. Це спричинило значне скорочення економіки країни за все її незалежне існування [1, с. 191].

Дана ситуація у період сьогодення потребує відновлення та подолання кризи на підприємствах. Подолання кризового стану залежить від вчасного виявлення загрози та швидке і правильне задіяння управлінських підходів в даній ситуації, що пояснює актуальність даної проблеми. Таким чином, підприємства в Україні потребують залучення антикризового управління для виходу з кризи та, як наслідок, покращенню економічної ситуації в країні.

Головні зовнішні фактори що спричиняють появу кризових ситуацій на підприємствах в Україні: політична та економічна ситуація; воєнний стан та бойові дії; стан банківської системи та ситуація на ринку валюти; ринкова кон'юнктура; стан інфраструктури та навколишнього середовища. Основні внутрішні фактори, що спричиняють кризу є: конкурентоспроможність, обсяги продажів та якість продукції; рівень прибутковості; управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами; кадрова політика та умови праці на підприємстві; місце розташування; ефективність виробничого процесу та наявність необхідного обладнання для виробництва продукції [2, с. 6].

Для покращення економічної ситуації в Україні вкрай важливим є підвищення ефективності діяльності підприємств та їх вихід з кризової ситуації. Використання засад антикризового управління в діяльності підприємства є необхідною складовою для подолання кризи.

Країна зіткнулася з непередбачуваними обставинами, що призвели до того, що багато процесів втратили свою ефективність. Складна ситуація в країні потребує сучасних рішень, що, як наслідок, призводить до потреби нових підходів до антикризового управління. Сучасне антикризове управління допоможе підвищити стійкість до зовнішніх та внутрішніх факторів, зберегти конкурентоспроможність та знизити можливість втрати частку на ринку.

Першим, та одним з найважливіших, сучасних напрямків антикризового управління є готовність до ризику [3, с. 174]. Вміння прийняти ризикові рішення наразі вважається важливою навичкою для будь-якого виду організації. Підприємству необхідно навчитися аналізувати та забезпечувати правильний та ефективний контроль усіх ризикових рішень. Окрім того, підприємство, перш за все, повинно розробити план дій та стратегію при появі ризиків.

Другий напрямок – гнучкість та адаптивність. Даний підхід дозволяє підприємству бути готовим до будь-яких неочікуваних ситуацій та допоможе легко пристосуватися до нових умов. Гнучкість та адаптивність забезпечує маневреність підприємств, що наразі є ключовим для продовження їх

діяльності, досягнення стійкості та подолання або запобігання кризових ситуацій.

Третім напрямком є управління всіма ресурсами підприємства [3, с. 174]. В умовах кризової ситуації доцільно правильно та ефективно розподіляти та використовувати ресурси підприємства. Такі заходи адаптують підприємство до будь-яких змін, мінімізують ризики фінансових втрат та забезпечать збереження ринкових позицій.

Четвертим підходом сучасного антикризового управління є застосування інноваційних технологій. Покращення якості та забезпечення надійним обладнанням дає можливість швидко та ефективно виконувати роботу підприємства. Також це дає можливість удосконалювати продукцію або послуги, що підвищать конкурентоспроможність підприємства.

Останнім, та не менш важливим, напрямком сучасного антикризового управління вважається людський фактор. Підприємству необхідно розуміти важливість людського потенціалу. Саме він забезпечує всю роботу виробництва продукції або послуг. Таким чином, доцільно постійно покращувати умови для роботи працівників та гарантувати їх безпеку особливо в складний час в Україні. Отже, необхідність у появі та удосконалення сучасного антикризового управління є важливим етапом для покращення економічної ситуації в країні. Їх застосування допоможе стабілізувати роботу підприємства та дасть нові можливості для його розвитку.

#### Література:

1. Магомедов А. Оцінка економічних наслідків війни та втрат економіки України. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 1(19). С. 191-206.
2. Бойко Є. Г., Дяченко Ю. В. Інноваційний менеджмент – сучасне антикризове управління. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 5–11.
3. Віницький Ю., Сохацький О. Сучасні напрями антикризового управління. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 174-175.

## **СЕКЦІЯ 3**

Сучасні технології бізнес-освіти та управління  
знаннями, крос-культурних комунікацій  
та соціальної відповідальності

УДК: 331.108.2

**Буряк Євген,**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту,  
Панченко Марія,*  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна*

## **ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Ключовими вимогами до компетентності державного службовця, згідно з посадовою інструкцією, є, насамперед, знання діючого законодавства, яке періодично змінюється; вміння здійснювати ефективні комунікації; моральність, принциповість, рішучість, вимогливість і неупередженість під час прийняття рішень; вміння працювати в стресових ситуаціях. Зважаючи на важливість високопрофесійного виконання посадових обов'язків та потребу набуття відповідних компетенцій в умовах змін у законодавстві чи правового середовища, державний службовець повинен постійно навчатися та професійно розвиватися.

Основними компетенціями, якими повинен володіти працівник Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) є: здатність організовувати діяльність органів публічного управління та організацій різних форм власності; організовувати та розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування; представляти органи публічного управління та налагоджувати ефективні комунікації; здійснювати професійну діяльність з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України; організувати систему е-документообігу в організації; здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій тощо.

Результати проведеного опитування працівників ЦНАП міста Кременчука (табл. 1) свідчать, що найбільш затребуваними напрямками підвищення кваліфікації серед державних службовців місцевих органів виконавчої влади є надання адміністративних послуг та захист прав осіб з інвалідністю (7,3%), захист персональних даних (6,74%), запобігання корупції (6,46%).

Таблиця 1. Напрями професійно-особистісного розвитку (підвищення кваліфікації) державних службовців ЦНАП міста Кременчука

№ з/п	Напрямок підвищення кваліфікації	Державні службовці місцевих органів виконавчої влади (ЦНАП), осіб	Відсоток у загальному переліку
1	Запобігання корупції	23	6,46
2	Гендерна рівність	13	3,65
3	Детінізація доходів	5	1,40
4	Децентралізація фінансової системи, зміцнення матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування	20	5,62
5	Дотримання прав людини та протидія дискримінації	21	5,90
6	Ефективне урядування	15	4,21
7	Євроатлантична інтеграція	7	1,97
8	Європейська інтеграція	9	2,53
9	Захист персональних даних	24	6,74
10	Захист прав осіб з інвалідністю	26	7,30
11	Захист прав споживачів	22	6,18
12	Інноваційний розвиток	21	5,90
13	Міське самоврядування	20	5,62
14	Надання адміністративних послуг	26	7,30
15	Національно-патріотичне виховання дітей та молоді	25	7,02
16	Публічне управління, проєктний менеджмент та планування розвитку територіальних громад	18	5,06
17	Стратегічне планування, аналіз політики	10	2,81
18	Стратегічні комунікації	9	2,53
19	Управління державними фінансами	22	6,18
20	Управління персоналом	20	5,62
Всього за напрямками:		356	100

Джерело: розроблено авторами

У ЦНАП міста Кременчук проводиться активна робота щодо підвищення кваліфікації державних службовців. Сектор персоналу та керівництво ЦНАПу сприяють формуванню комплексних професійних знань і навичок службовців, що дозволить покращити результати діяльності у довгостроковій перспективі.

Проте, незважаючи на продуктивну кадрову роботу, досліджувана установа все ж має низку невирішених проблем щодо соціальної та матеріальної захищеності державних службовців. Зокрема, в ЦНАПі спостерігається висока плинність кадрів, здебільшого формальне проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, відсутність чітких принципів прийому на державну службу з огляду на професійні та особисті якості кандидатів. Підвищення і конкретизація вимог до осіб, які претендують на

посади державних службовців, з урахуванням специфіки роботи на цих посадах, потребує більшої уваги щодо їх відповідності рівню оплати праці та соціальній захищеності. Хоча більшість з цих питань є питаннями загальнодержавного рівня, проте окремі аспекти можуть бути вирішені на місцевому рівні.

УДК 338.242

*Павловська Анна,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Бехер Крістіна, Кравчук Микола,  
здобувачі вищої освіти, спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ОСНОВ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Соціальна відповідальність бізнесу (CSR – Corporate Social Responsibility) визначається як етична стратегія, яка покликана сприяти забезпеченню сталого розвитку, за яким стежать підприємства, зважаючи на вплив їх діяльності на соціум, природне середовище та економіку.

Актуальність вивчення соціальної відповідальності бізнесу пояснюється тим, що українське ділове середовище не зазнало протягом своєї історії етапів, які у розвинених країнах викликали розуміння необхідності концепції соціальної відповідальності [1].

Соціальна відповідальність включає в себе забезпечення справедливої оплати праці, створення безпечних та здорових умов праці, рівні можливості для всіх працівників, а також розвиток програм підтримки співробітників, таких як освіта, медичне страхування тощо. Разом з тим, важливим аспектом є турбота про навколишнє середовище. Сюди входять заходи очистки забруднень (в воду, повітря, землю), використання таких сучасних альтернативних (енергія вітру, сонця, води) джерел енергії, раціональне застосування та відновлення тих матеріалів, що були використані під час діяльності а також прийняття заходів для зменшення відходів та реалізації програм по переробці.

Соціальна відповідальність впливає також і на економіку. Це включає підтримку місцевих економік, розвиток місцевих громад, створення робочих

місць, сприяння малим та середнім підприємствам, а також вплив на розвиток місцевої бізнес-екосистеми.

Необхідно підкреслити етичну складову соціальної відповідальності. Це включає в себе активну участь у різноманітних громадських та благодійних ініціативах, спрямованих на покращення умов життя та розвиток спільноти, а також сприяння соціальному розвитку через інвестиції у соціальні програми та проекти.

Таблиця 1. Принципи соціальної відповідальності бізнесу

Вид	Принцип
Права людини	Бізнес-осередки мають поважати права людини та запобігати їх порушенню
Трудові відносини	Бізнес-осередки зобов'язані не порушувати принцип свободи асоціацій
	Бізнес-осередки зобов'язані перешкоджати усім видам примусової та такої що шкодить здоров'ю праці
	Бізнес-осередки зобов'язані перешкоджати усім видам дитячої праці
	Бізнес-осередки зобов'язані перешкоджати усім видам дискримінації під час прийому на роботу
Екологічні принципи	Бізнес-осередки зобов'язані застосовувати відповідальний підхід до природокористування
	Бізнес-осередки зобов'язані застосовувати усі можливі інструменти щодо активізації екологічної відповідальності
	Бізнес-осередки зобов'язані сприяти розробці та впровадженню безпечових для екології інновацій (технології в усіх сферах бізнес-діяльності)
Боротьба із корупцією	Бізнес-осередки зобов'язані принципово уникати та засуджувати дії, пов'язані з корупцією

Джерело: розроблено на основі [3]

В контексті аналізу загальних принципів соціально-відповідального управління підприємством, зауважимо, що основним з орієнтирів розвитку соціальної відповідальності загалом стало прийняття у 1999 році Глобального договору ООН (Міжнародна ініціатива ООН спрямована на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення стабільнішої та всеохоплюючої економіки) [2]. Принципи Глобального договору розроблені відповідно до Загальної декларації прав людини (1948 р.), Декларації фундаментальних принципів і прав на робочому місці Міжнародної організації праці (1998 р.), Декларації Ріо-де-Жанейро з екології та розвитку (1992 р.), Конвенції ООН проти корупції (2000 р.) і поділено на чотири групи (табл. 1) [3].

Впровадження соціально-відповідального управління підприємствами в Україні може зіткнутися з рядом проблем, які включають: низьку свідомість,



фінансові обмеження, відсутність стимулів, культурні чинники, недорозвиненість інфраструктури, відсутність стандартів та механізмів вимірювання, політичну нестабільність.

Для подолання цих проблем необхідні: планування, співпраця між секторами, розвиток стимулів для бізнесу та створення сприятливого регулятивного середовища. Також важливо вдосконалювати свідомість та освіту про соціальну відповідальність серед бізнес-спільноти та громадськості.

Враховуючи ці аспекти, соціальна відповідальність бізнесу стає не лише етичним обов'язком, але й стратегічним орієнтиром, оскільки вона сприяє підвищенню репутації компанії, залученню та утриманню талановитих співробітників, забезпеченню сталого розвитку та узгодженню з цілями сталої економіки.

#### Література:

1. Маніфест «Підприємство-2020» «Майбутнє для Європи, якої ми прагнемо». URL: <https://www.csreurope.org/sites/default/files/UKRAINIANEnterprise%202022%20Manifesto.pdf>
2. Національна стратегія КСВ в Україні: стан та перспективи. URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/31876/>
3. Колповська А.М. Періодизація розвитку концепції соціальної відповідальності в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Випуск 1(13). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2021-01\(13\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2021-01(13)/5.pdf).

УДК [005.35:005.73]:378

**Пригодюк Олена,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*

**Вазилло Поліна,**

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*

*спеціальність 073 «Менеджмент»,*

*Черкаський державний технологічний університет,*

*м. Черкаси, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ**

Фундаментальним аспектом, який впливає на ефективність роботи, навчання, професійний розвиток працівників і загальну атмосферу навчального середовища в закладах освіти є корпоративна культура. Управління

корпоративною культурою передбачає формування, підтримку та розвиток цінностей, норм і практик, які визначають поведінку персоналу та здобувачів освіти.

Корпоративна культура – це набір цінностей, вірувань, звичок та поведінки, які визначають характер і спосіб роботи організації. У контексті закладів освіти, це стосується всього: від відносин між педагогічним колективом, адміністрацією та студентами, до способів вирішення конфліктів і розподілу ресурсів. Управління корпоративною культурою в закладах освіти є критично важливим для створення здорового та ефективного навчального середовища [1].

Процес формування корпоративної культури в закладах освіти починається зі створення ідеї або бачення майбутнього закладу. Це передбачає чітке визначення цінностей, місії та стратегічних цілей, які повинні бути співставлені з інтересами всіх учасників навчального процесу. Ефективна комунікація є ключовим елементом, оскільки вона допомагає донести ці цінності до всіх членів колективу.

Одним із найважливіших факторів у формуванні та підтримці корпоративної культури є лідерство. Керівники повинні бути прикладом для наслідування, підтримуючи та посилюючи цінності та норми закладу. Вони повинні впроваджувати стратегії, спрямовані на розвиток командної роботи, взаємоповаги та відкритого обміну ідеями [1].

Для ефективного управління корпоративною культурою, необхідно проводити регулярні оцінки стану культури в закладі освіти. Ці оцінки можуть включати анкетування працівників та студентів, аналіз показників продуктивності та ефективності. Зворотний зв'язок дозволяє керівництву розпізнавати проблеми та своєчасно вживати заходів для їх вирішення.

Зазначимо основні ролі якісного управління корпоративною культурою в закладах освіти:

формування спільного бачення та цінностей, що допомагають створити гармонійне середовище, в якому всі учасники процесу розвиваються разом;

покращення навчального середовища, це включає повагу до різноманітності, підтримку відкритого обміну ідеями та співпрацю між різними учасниками освітнього процесу;

підтримка професійного розвитку, для заохочення ініціативи з підвищення кваліфікації та сприяння співпраці з іншими закладами та організаціями;

зміцнення комунікації та співпраці, що дозволяє ефективно вирішувати проблеми, обмінюватися досвідом та ініціативами, а також створювати більш інклюзивну та підтримуючу атмосферу;

підвищення мотивації та залученості, для поліпшення результатів навчання та підвищення ефективності викладання;

підвищення репутації та конкурентоспроможності, для втілення високих стандартів освіти та поведінки, можуть стати більш привабливими для студентів, викладачів та потенційних партнерів;

покращення управління змінами, що дозволяє закладам освіти адаптуватися до змін у галузі освіти та суспільства [2].

Корпоративна культура в закладах освіти виконує низку важливих функцій (табл. 1), які впливають на діяльність і розвиток навчального закладу.

Таблиця 1. Функції корпоративної культури в закладах освіти

Функції	Опис
Ідентифікація та єдність	Визначає цінності, принципи та бачення закладу, об'єднуючи викладачів, студентів та адміністрацію. Це сприяє формуванню єдиної спільноти з спільними цілями та переконаннями
Організаційна стабільність	Допомагає підтримувати організаційну стабільність шляхом створення чітких норм і правил поведінки, які регулюють діяльність співробітників і студентів
Мотивація та залученість	Заохочує активну участь студентів та співробітників у діяльності закладу. Вона сприяє високому рівню мотивації, натхненню та залученості в навчальний процес
Розвиток професійних відносин	Сприяє встановленню професійних та взаємоповажних відносин між викладачами, студентами та адміністрацією. Це створює сприятливе середовище для навчання та роботи
Підтримка професійного розвитку	Заохочує професійний розвиток і підвищення кваліфікації викладачів та інших співробітників. Це сприяє підвищенню якості навчання та загальної ефективності закладу
Інновації та вдосконалення	Сприяє інноваціям у навчанні та управлінні закладом. Вона дозволяє швидше впроваджувати нові технології та методи навчання.
Регулювання поведінки	Встановлює стандарти поведінки для всіх учасників закладу, сприяючи створенню безпечного та комфортного навчального середовища
Створення позитивного іміджу	Сприяє формуванню позитивного іміджу закладу освіти, підвищуючи його привабливість для студентів, викладачів та інших стейкхолдерів

Джерело: розроблено на основі [1; 2]

Управління корпоративною культурою в закладах освіти є складним, але важливим процесом, що вимагає постійної уваги, адаптації та зосередженості на стратегічних цілях закладу. Завдяки правильно сформованій корпоративній культурі, заклади освіти можуть створити сприятливе навчальне середовище, підвищити ефективність роботи і сприяти професійному розвитку персоналу та студентів.

Література:

1. Білик, Н. Корпоративна культура закладу вищої освіти. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. С. 80-87.
2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284–290.

УДК 332.012.2

**Проданова Лариса,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*  
**Вовк Артур, Ужвій Філіпп,**  
*здобувачі освітнього ступеня «бакалавр»,*  
*спеціальність 073 Менеджмент,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси, Україна*

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Актуальність теми корпоративної соціальної відповідальності зумовлена кардинальними змінами у сприйнятті ролі та місця будь-якого підприємства у суспільстві. Сучасний етап розвитку цивілізації характеризується поступовим формуванням нової парадигми взаємовідносини бізнесу та соціуму. Споживачі, працівники, громадські організації та інші зацікавлені сторони вимагають від комерційних структур більшої відкритості, етичності та турботи про соціальні й екологічні проблеми.

Незважаючи на те, що концепція корпоративної соціальної відповідальності існує вже більше століття, одностайності серед теоретиків та практиків щодо розуміння сутності та змісту цього явища доволі тривалий час не існувало. В 2010 році з'являється Міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», згідно з яким існує два аспекти визнання організацією своєї соціальної відповідальності. Перший аспект полягає в тому, що організація розуміє, як її діяльність впливає на інших і на довкілля. Другий аспект полягає в тому, що організація розуміє суспільні очікування своєї соціально відповідальної поведінки. Соціальна

відповідальність організації розглядається в таких основних аспектах: організаційне управління, права людини, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, проблеми, пов'язані зі споживачами, соціально-економічний розвиток суспільства [1].

В Україні поняття соціальної відповідальності підприємств визначено в Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: поняття «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвитку суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності [2]. В документі також зазначено, що розвиток соціально відповідального бізнесу є добровільною діяльністю суб'єктів господарської діяльності, спрямованою на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище; створення довіри між бізнесом, суспільством і державою; покращення результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді.

Загалом, можна виокремити наступні форми корпоративної соціальної відповідальності: благодійність; соціальний маркетинг; волонтерство; спонсорство; соціальне підприємництво; соціальне партнерство; соціальні інвестиції.

Заходи корпоративної соціальної відповідальності втілюються у формі певних програм і практик, які можуть реалізовуватись як в самій організації (компанії, підприємстві), так і «назовні»: розрізняють внутрішню та зовнішню корпоративну соціальну відповідальність.

Організація CSR Ukraine (Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності») вже декілька років поспіль визначає рейтинг найбільш соціально відповідальних компаній в Україні. В травні 2023 року CSR Ukraine розпочала дослідження сталості українського бізнесу під час війни. ТОП-10 соціально відповідальних компаній в 2023 році за версією CSR Ukraine представлено в табл. 1.

Таблиця 1. ТОП-10 соціально відповідальних компаній в 2023 році за версією CSR Ukraine

Компанія	Кількість балів	Складові корпоративної соціальної відповідальності				
		Безперервність бізнесу і податки	Безпека співробітників	Боездатність	Об'єднаність	Громада
Нова пошта	92	17	20	20	15	20
ПрАТ Київстар	89	11	20	18	20	20
ЕРАМ Україна	88	13	20	17	20	20
Infopulse	87	16	20	18	13	20
Sense Bank	83	12	20	17	16	18
«Делойт» в Україні	70	4	17	17	15	17
Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
Датагруп та Volia	68	11	12	15	10	20
SoftServe	67	12	20	15	8	12
Kernel	66	9	18	16	8	15

Джерело: розроблено за [3]

Як видно з даних таблиці, оцінка корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни проводилась за п'ятьма компонентами [4]:

безперервність бізнесу і виконання своїх зобов'язань щодо сплати податків;

безпека співробітників й співробітниць: релокація працівників та членів їх родин, надання матеріальної та психологічної підтримки працівникам, облаштування укриттів, наявність програм підтримки працівників з дітьми;

боездатність: фінансова, матеріальна та гуманітарна підтримка ЗСУ та організацій, що підтримують ЗСУ, підтримка мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів/ок в компанії та країні;

об'єднаність: надання pro bono послуг центральній та регіональній владі, спільні програми з конкурентами, підтримка підрядників та партнерів);

громада: підтримка громад, де розташовані компанії, підтримка внутрішньо переміщених осіб, волонтерські ініціативи в компанії та участь компанії у відновленні країни.

#### Література:

1. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.
2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження кабінету міністрів України від 24.01.2020 № 66-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.

3. Топ-10 соціально відповідальних компаній. URL : <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidprovidalnih-kompaniy-28112023-491434>.

4. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Індекс КСВ 2023. URL : <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>.

УДК: 316.7:65.014.1

**Семеніхіна Вікторія,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту,*  
**Золотаренко Віктор,**  
*здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна*

## **РОЛЬ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ**

Ділову культуру слід розглядати як систему формальних та неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, індивідуальних та групових інтересів, особливостей поведінки працівників, стилю керівництва тощо в організаційних структурах різних рівнів.

Культурні відмінності виявляються в усіх сферах організаційної діяльності, тому менеджери повинні розробити тактику ведення справ і власної поведінки таким чином, щоб через повагу, розуміння та урахування культурних особливостей місцевого населення досягти успіху в кожній країні, а ділове спілкування було взаємовигідним. Адже люди, які належать до різних культур, можуть працювати в одній організації, мати спільну кінцеву мету, але різні погляди на способи, методи і взаємодію в ході її досягнення. Тому поведінка одних здається неправильною, нерациональною іншим.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб сприяти успішному спілкуванню: визначати пріоритети, раціональні підходи, керувати поведінкою працівників і спрямовувати її відповідно до основних принципів міжнародного співробітництва.

У перебігу своєї діяльності члени команди з різних культур зіштовхуються з низкою мультикультурних перешкод, які умовно можна згрупувати в такі групи:

стереотипи – це сталі та спрощені уявлення або ідеї про певне явище, подію, людину чи групу людей, які представляють одну й ту саму культуру. Найчастіше це уявлення про те, що всі люди, які відносяться до тієї чи іншої культури, мають схожі якості. Здебільшого вони мають нейтральний характер, водночас, при перенесенні з окремої людини на групу людей (соціальну, етнічну, віросповідальну, расову), вони нерідко набувають негативної конотації;

мова є найбільш важливим атрибутом культурної ідентичності та способом комунікації між представниками різних культур. Для налагодження міжкультурної взаємодії важливе значення має вільне володіння іноземними мовами;

невербальна мова – це знакова система, що вживається в процесі комунікації, яка залежить від засобів і форми вираження, включаючи міміку, жести, інтонацію, паузи і рухи тіла. Невербальна мова знаходиться під сильним впливом культури, в якій вона використовується, тому невербальну мову іншої країни потрібно знати так само, як і вербальну мову;

традиції – це звичаї, обряди, уявлення, уподобання, погляди, смаки, правила поведінки тощо, що сформувалися історично і зберігаються та передаються з покоління в покоління; усталена, загальноприйнята норма, манера поведінки, сформовані погляди, вірування; звичай, неписаний закон. Звичай міцно пов'язаний з національною приналежністю та батьківщиною;

цінності – це те, що є надзвичайно цінним для людини. Їх розуміння та втілення в життя дає можливість людині сформуватися як особистості та відчувати справжнє задоволення від своєї праці;

соціальні норми – норми загальнообов'язкової поведінки, що складаються у взаєминах між людьми в соціумі у процесі прояву їхньої волі (інтересу) і дотримуються за допомогою різноманітних засобів соціального впливу [1].

Крос-культурний менеджмент – це управління відносинами, які виникають на межі національних та організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування та використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі. Завдання крос-культурного менеджменту – навчити, проконсультувати, пояснити та передати людям схеми поведінки, які допоможуть їм краще розуміти чужу культуру. Впровадження технік крос-культурного менеджменту насправді є бажаним не тільки для міжнародних



компаній (для них це обов'язкове), а й для малого бізнесу та локальних організацій [2].

Сучасне суспільство розвивається динамічно і визначається високим ступенем інтеграції національних культур, особливо це стосується міжнародних організацій, які об'єднують співробітників різних країн. Культурне різноманіття персоналу, з одного боку, може підвищити результативність роботи колективу й, відповідно, ефективність діяльності всього підприємства, а з іншого, може спричинити міжкультурні конфлікти, які знизять результативність роботи колективу. Саме тому успішне функціонування організацій потребує володіння керівниками й співробітниками інструментарієм крос-культурного менеджменту.

Сучасний HR-менеджер, який працює в мультикультурному колективі, повинен професійно діяти у середовищі співробітників, які демонструють різні моделі поведінки, зумовлені установками, цінностями та нормами своєї культури.

Література:

1. Почтовюк А. Б, Семеніхіна В. В., Золотаренко В. В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2024. № 1 (103). С. 24-29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>
2. Ліфінцев Д. С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 5. С. 23-26.

УДК: 658.011.2(477/479)

**Хорошун Юлія,**  
доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»,  
старший викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Єрмоєнко Анастасія,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному суспільстві корпоративна культура стає все більш важливою складовою людської діяльності в усіх сферах життя. Вона визначає стратегії

управління організацією, формує соціально-трудові відносини та впливає на організаційно-управлінські, виробничо-господарські та соціально-політичні аспекти діяльності компанії [1].

Корпоративна культура вважається основним показником для правильного розуміння управління на підприємстві. За допомогою корпоративної культури підвищується ефективність обміну досвідом, знаннями та навичками. Грамотна побудова корпоративної культури може поліпшити управління компанією, вплинути на відносини працівників зі споживачем послуг, сприяти прояву ініціативи персоналу та підвищити нематеріальну мотивацію [2].

Розвиток корпоративної культури має вирішальне значення для будь-якої організації, оскільки вона надає співробітникам відчуття стабільності та надійності, формує почуття соціальної захищеності, підвищує самосвідомість та відповідальність працівників. Корпоративна культура також сприяє розвитку позитивних стосунків між співробітниками та керівництвом, покращує внутрішній клімат в організації та збільшує загальну ефективність роботи [1].

Висока ефективність управління підприємством залежить від саме правильного підходу до управління персоналом та створення корпоративного духу серед співробітників. Ключовим фактором є те, що керівники компанії повинні закладати ідеї та цінності компанії в основу корпоративної культури. Це дозволить забезпечити конкурентні переваги, фінансовий успіх та благополуччя компанії [2].

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань, традицій та практик, які існують в організації та впливають на поведінку та дії співробітників, що формується під впливом різних факторів, таких як історія компанії, керівництво, структура організації, стратегія та цілі, а також зовнішнє середовище. Корпоративна культура визначає спосіб мислення та дій співробітників, їх ставлення до роботи та один до одного, а також до клієнтів та партнерів і є важливим фактором успіху організації, оскільки впливає на мотивацію співробітників, продуктивність, якість роботи та загальну атмосферу в компанії.

Корпоративна культура може бути різною в різних організаціях, але вона завжди відображає унікальну ідентичність компанії та її цінності. Розробка та впровадження ефективної стратегії формування корпоративної культури є важливою складовою успішного управління організацією.

Якщо структуру корпоративну культуру розглядати масштабно, то вона належить до одного із рівнів світової культури людства, поруч із культурами націй, релігіями, ідеологіями тощо.

Аналізуючи структуру корпоративної культури, можна виділити три головні рівні, згідно з класифікацією Е. Шейна:

1. Поверхневий рівень (артефакти) – це зовнішні прояви корпоративної культури, що включають архітектуру будівель, приміщень, мову, манери спілкування та одягу. Цей рівень є найбільш видимим і легко сприймається людиною за допомогою відчуттів.

2. Підповерхневий рівень (аксіологічний) – це рівень цінностей, цілей, філософії та стратегії організації. Він належить до морально-етичної категорії та залежить від мотивації людей. Сприйняття цінностей формує мотиваційне ядро людини. Цей рівень найчастіше вивчається дослідниками, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

3. Глибинний рівень (базові уявлення) – це рівень переконань, віри, поведінки та методів прийняття рішень. Він обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні та допомагає їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень, незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, не обмежує її свободу вибору. Глибинний рівень є найважливішим, оскільки він впливає на поведінку людей та формує їхнє ставлення до організації [3].

Корпоративна культура має благородну місію – вона спрямована на зміцнення моральних засад суспільства загалом і створення в майбутньому етичної економіки. Корпоративна культура покликана передавати не тільки певні знання, але й людські якості.

Важливим моментом при створенні та управлінні корпоративною культурою компанії є врахування національних особливостей культури персоналу.

Що до формування і управління корпоративною культурою української компанії, чи українського персоналу, то присутні як деякі негативні риси, зумовлені історичним розвитком нашого суспільства, так і конструктивні риси української вдачі, які можуть сприяти формуванню нормативних цінностей корпоративної культури на окремому підприємстві.

Тут мається на увазі високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму українського народу, що можуть бути закріплені не лише в політичній, а й у корпоративній культурі. При управлінні корпоративною культурою необхідно враховувати важливість формування високого рівня відповідальності у українського персоналу, тому що свободолюбство українців в поєднанні з низьким рівнем відповідальності породжує імпульсивність, стихійність, невпорядкованість. Через цю свою вдачу українці схиляються до анархізму й абсолютно не сприймають деспотію [4]

У літературних джерелах виділяють два основні типи: хліборобську та лицарську (козацьку), кожен з яких має свої характерні риси.

Хліборобська культура характеризується такими рисами, як м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість. Лицарська (козацька) культура має такі риси, як діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість.

Для ефективного управління в сучасній системі українського менеджменту необхідно оптимально поєднати цінності обох типів культур. Українська культура повинна поєднувати максимальну свободу та демократичність з максимальною дисципліною та відповідальністю, узгоджувати хліборобську м'якість з лицарською жорстокістю та стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах організації [3].

Одна з ключових особливостей національного характеру українців, як гордої нації козаків, яка має значний вплив на формування корпоративної культури, полягає в індивідуалізмі, який виник внаслідок специфіки суспільного життя. Український національний етнос характеризується перевагою індивідуального фактора над колективним, що з часом призвело до формування українського індивідуалізму – переваги індивідуального над колективним, як прояв свободолюбства особистості [5].

Українці вважають себе європейцями, але часто під час взаємодії українських корпорацій з іноземними для західних партнерів українці бувають неорганізованими, недисциплінованими, необов'язковими, з якими іноді складно підтримувати ділові стосунки [4].

Негативно впливає на процес формування корпоративної культури така риса українського менталітету, як звичка покладатися на опіку держави, порушувати чинне законодавство, постійно надіятися на когось, хто зможе вирішити всі виникаючі проблеми.

Отже, важливо враховувати національні особливості культури персоналу при формуванні та управлінні корпоративною культурою, щоб оптимально поєднати цінності різних типів культур та створити ефективну систему управління.

Управління корпоративною культурою в організації проявляється в багатьох аспектах, таких як: створення та впровадження місії, бачення та цінностей компанії; формування позитивної атмосфери в організації; розвиток лідерських якостей серед співробітників; створення системи мотивації та заохочення співробітників, формування ефективної системи зв'язку та

взаємодії, сприяння командній роботі, формування культури навчання та розвитку, розвиток менторства та коучингу.

Слід зауважити, що компанії, які мають розвинуту корпоративну культуру, мають ряд переваг порівняно з тими, в яких вона відсутня або слабо розвинена. Ось деякі з основних переваг: підвищена мотивація співробітників; покращена продуктивність; краща якість роботи; покращена репутація компанії; нижчий рівень пливності персоналу; краща адаптація до змін.

Загалом, розвинута корпоративна культура є важливим фактором успіху компанії, оскільки вона сприяє підвищенню мотивації, продуктивності, якості роботи та загальної ефективності організації, фактично вона впливає на всі аспекти діяльності компанії та сприяє розвитку позитивних стосунків між співробітниками та керівництвом.

#### Література:

1. Агеєва І. В. Корпоративна культура як інструмент управління організацією. URL : <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/15839/1/Ageeva.pdf>.
2. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організацій. URL : [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13291/st18\\_1.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13291/st18_1.pdf).
3. Андросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2017. Вип.5(10). С. 22-34.
4. Апостолук О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
5. Панченко Є.Г., Петрашко Л.П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: посібник. К.: КНЕУ, 2009. 245 с.

## **СЕКЦІЯ 4**

Смарт-спеціалізація, кластери, мережі та інноваційна  
парадигма розвитку економіки:  
пріоритети і перспективи

УДК 338.28

**Матвієнко Олена,**  
фінансовий директор ТОВ «Смаркет Україна»,  
здобувач освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **УПРАВЛІНСЬКО-ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗМІН ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

В межах сучасного, всесвітнього, визнано успішного та системного розвитку інформаційної економіки відбувається процес формування національних моделей, які мають свої риси з позиції управлінсько-інституційного забезпечення руху економіки. Кожна країна світу в умовах жорсткої економічної та управлінської конкуренції визначає свою успішність за рахунок ефективного комбінування ресурсів, стимулювання та мотивування прогресивного цілеутворення на основі управління знаннями, пошуку механізмів та методів саме національної успішності інформаційної економіки.

На думку провідних науковців України економіка світу все більше стає непередбачуваною, складною, багатоваріантною та насиченою різновекторними сценаріями руху великих господарських систем, соціуму та культури, бізнесу та галузей, цільових та креативних проєктів. Такий рух формує зацікавленість, новітні потреби в змінах наукових теорії, комплексного бачення інтеграційних та дезінтеграційних процесів менеджменту, нарощення та визнання потенціалу знань людства в усьому спектрі надбань глобального інформаційно-інтелектуального прогресу [1, 2].

В масштабах світового співтовариства наступає цифрова епоха з цілісним баченням змін в усьому різноманітті та наповнені управлінських практик, безперервним стає залученням новітніх знань та інновацій, відбувається оновлення механізмів та технологій взаємодії між агентами відтворення суспільного продукту, з'являються інституції захисту прав людини та культурних комунікацій, набуває поширення соціальна відповідальність в прояві актуалізованих явищ та тенденцій. Науковість, інноваційність, інформаційна та креативна наповненість знань все більше впливають на перспективи розвитку людства, інтелектуальний прогрес стає обов'язковим елементом успішності та ефективності дій менеджменту усіх рівнів, незалежно від масштабності проєктів та заходів [3].

Національні моделі управлінсько-інституційного забезпечення розвитку інформаційної економіки – це система взаємоузгоджених, збалансованих механізмів та методів, правових та нормативних актів, що дозволяють сформувавши гармонійний рух до бажаних якісних та кількісних критеріїв, пріоритетів майбутніх станів економіки, менеджменту, соціальної та культурної сфер. Це авторське бачення, що характеризує цільовий рух змін інформаційної економіки в межах розвинутих національних господарських систем, окреслює управлінські можливості прискорення чи навпаки гальмування інформаційного прогресу.

В системі знань менеджменту рекомендуємо розглядати, комплексно аналізувати та вивчати досвід відповідного моделювання з позиції цільового угруповання національних моделей управлінсько-інституційного забезпечення розвитку інформаційної економіки. Наведемо декілька таких угруповань: за рівнем темпів росту інформаційної економіки; за показниками якісних та кількісних змін; у відповідності до формування змішаної моделі економіки (інноваційно-інформаційна; інноваційно-інформаційно-кластерна; соціально-інформаційна; промислово-інформаційна; агропромислово-інформаційна, військово-промислово-інформаційна та інші). Кожна з моделей має свою специфіку, потребує свого дослідження та накопичення досвіду, окреслює потенціал країни в питаннях якості та орієнтації на управління знаннями. Для України такий досвід є доволі актуальним та цікавим з позиції самих різноманітних питань формування європейської моделі, руху до процвітання повоєнної економіки та балансу інтересів розвитку бізнесу.

#### Література:

1. Пустоваров А.І. Інституційне забезпечення процесу цифрової трансформації управління розвитком національної економіки. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_1\\_2019ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/32.pdf)
2. Бітюк І.М. Національні економічні інтереси: принципи управлінської діагностики економічної безпеки країни в умовах інформаційної економіки. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Куцик П.О., Семак Б.Б. та ін.]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. № 38. С. 13-18.
3. Фінагіна О.В., Буряк Є.В. Розвиток системи знань українського менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуального прогресу. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Черкаси, 20 квітня 2023 р.). Черкаси, Черкаський державний технологічний університет. Видавець Пономаренко Р.В., 2023. 96 с.



УДК 330.341.1

**Павловська Анна,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Яценко Микита,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ**

Актуальність інноваційного розвитку економіки, що базується на активному впровадженні нововведень, оцінки ефективності та визначенні пріоритетності інвестування в інноваційні проекти викликана тим, що в Україні в даний час виникла економічна необхідність у розвитку науково-технічного потенціалу країни (особливо у військовій сфері).

Інноваційний розвиток в усьому світі обумовлений необхідністю постійного підвищення та утримання конкурентоспроможності підприємствами. При цьому використання інновацій дає підприємствам можливість ефективно конкурувати на ринку, залучати нових споживачів, покращувати фінансові результати роботи [1].

На рівень розвитку інновацій в діловому середовищі України впливають наступні суб'єкти: державні установи; наукова спільнота; представники бізнесу.

На рівні держави закладена законодавча основа з системної підтримки інноваційної діяльності в законі «Про інноваційну діяльність» [2].

До завдань, що постають перед науковцями у сфері інноваційного розвитку необхідно віднести: розширення теоретичних основ управління інноваційною діяльністю підприємства; виокремлення сучасних проблем впровадження інновацій в умовах ринкової економіки; поглиблення та закріплення питань щодо сутності інноваційно-інвестиційної діяльності компанії, основних джерел забезпечення її розвитку, розгляд стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку та розширення методичного інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу; аналіз інноваційної діяльності підприємств регіонів України.

В більшості випадків конкурентоспроможність ділових структур залежить від рівня залучення інновацій в їх діяльність. Причому враховувати необхідно інновації не тільки в сфері технічній, а в сферах управління.

Представники ділових структури мають спрямувати свою увагу на розробку інвестиційних проєктів для підвищення інноваційного потенціалу підприємств; проводити оцінку ефективності таких проєктів.

Інноваційний розвиток економіки в Україні стикається з рядом проблем, які гальмують його ефективність і розвиток. Ось деякі з них:

Недостатня інвестиційна активність. Україна має низький рівень інвестицій у науково-технічний розвиток та інновації порівняно з іншими країнами. Це обмежує можливості впровадження нових технологій та розвитку інноваційних підприємств.

Відсутність ефективною системи комерціалізації наукових розробок: Багато ідей та розробок, створених в українських наукових установах, не досягають комерційного успіху через відсутність ефективних механізмів їх впровадження на ринку.

Недостатня підтримка стартапів та інноваційних підприємств: Необхідність фінансування, доступ до ринків, відсутність фінансової підтримки та відсутність сприятливого регулювання є основними проблемами для розвитку інноваційного сектору.

Недостатній рівень освіти та науково-технічного потенціалу: Необхідно збільшити інвестиції в освіту та дослідження, підвищити кваліфікацію науковців та інженерів, щоб забезпечити потреби сучасного інноваційного сектору.

Якщо зобразити дані проблеми в цифрах, отримаємо наступну статистику: нестача власних коштів – 83,0% підприємств; недостатня фінансова допомога держави – 56,6% підприємств; великі витрати на нововведення – 55,9% підприємств; високий економічний ризик – 38,9% підприємств; недосконалість законодавчої бази – 37,7% підприємств; тривалий термін окупності нововведень – 34,6% підприємств; відсутність коштів у замовників – 31,7% підприємств; нестача інформації про нові технології – 19,5% підприємств; нестача інформації про ринки збуту – 18,3% підприємств; відсутність кваліфікованого персоналу – 17,2 % підприємств; відсутність попиту на продукцію – 16,0 % підприємств; несприйнятливості підприємства до нововведень – 14,5 % підприємств [3].

Таким чином, до факторів, що стимулюють інновації для впровадження нововведень віднесемо: здатність менеджерів різних рівнів бізнес-структур аналізувати, оцінювати, прогнозувати соціальні, економічні, технологічні тренди; орієнтація топ-менеджерів на стратегічні рішення та цілі; розгалужена багатоканальна збутова орієнтація; бути відкритими до сприйняття та аналізу перспектив, можливості комерціалізації нових ідей.

Таким чином, тільки в розумінні державними установами, науковцями та представниками бізнесу проблем і перспектив нововведень, їх скоординованих дій, можливо стимулювати розвиток інноваційності бізнес-структур України.

Література:

1. Іванілов О. С., Таряник О. М. Інноваційний потенціал підприємства [Електронний ресурс]. Економіка, фінанси, право. 2004. № 12. С. 5–7.
2. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>
3. Офіційний web-сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>

УДК 339.13

**Руденко Оксана,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Суддя Максим,  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна**

## **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

Під управлінням збутовою діяльністю підприємства на інноваційних засадах слід розуміти комплексний підхід до управління збутом, який використовує новітні методи, технології та ідеї для досягнення кращих результатів. Він ґрунтується на постійному аналізі ринку, потреб клієнтів та конкурентного середовища, а також на впровадженні нових, креативних рішень для підвищення ефективності збутової діяльності.

До принципів ефективного управління збутовою діяльністю підприємства наразі відносять:

чіткі цілі продажів: встановлення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених в часі (SMART) цілей продажів для підприємства. Це забезпечить підприємству чіткий напрям збуту, допоможе зосередитися на досягненні бажаних результатів;

контроль ефективності продажів: регулярне відстеження та аналіз показників ефективності продажів, таких як обсяг продажів, отриманий дохід,

коефіцієнти конверсії та витрати на залучення клієнтів. Такі дані допоможуть у визначенні області для вдосконалення та прийнятті обґрунтованих рішень для стимулювання зростання продажів;

визначення стратегій збуту: створення комплексних інноваційних стратегій продажів, які відповідають бізнес-цілям і цільовому ринку. Це може включати сегментацію клієнтської бази, визначення каналів збуту та впровадження рекламних кампаній для збільшення продажів.

формування команд фахівців, що займаються збутом: інвестування в навчальні програми, щоб покращити навички та знання фахівців зі збуту; застосування стимулів та винагород для стимулювання фахівців до досягнення цілей збуту і надання виняткового обслуговування клієнтів.

зміцнення стосунків із клієнтами, розуміючи їхні потреби, вирішуючи їхні проблеми та надаючи виняткову підтримку протягом усього процесу продажу. Задоволені клієнти з більшою ймовірністю повторять покупки та порекомендують продукцію підприємства іншим споживачам.

Якщо говорити про управління збутовою діяльністю саме на інноваційних засадах, то перелік принципів дещо змінюється: орієнтація на клієнта (потреби та очікування клієнтів ставляться в центр усіх збутових стратегій та рішень), використання даних (збір та аналіз даних про ринок, клієнтів та конкурентів використовуються для прийняття обґрунтованих рішень), гнучкість та адаптивність (збутова система має бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до мінливих умов ринку), використання нових технологій для підвищення ефективності збуту (таких як Customer Relationship Management, автоматизація маркетингу та штучний інтелект), співпраця та командна робота (між різними відділами підприємства та з партнерами для досягнення спільних цілей).

Наведемо приклади інноваційних методів управління збутом: персоналізація – використання даних про клієнтів для створення персоналізованих маркетингових кампаній та пропозицій; омніканальний продаж – створення безшовного досвіду продажів для клієнтів, незалежно від того, який канал вони використовують для покупки (онлайн, офлайн чи мобільний); використання соціальних мереж для спілкування з клієнтами, просування продукції та створення спільноти; контент-маркетинг – створення цінного та цікавого контенту, який приваблює клієнтів та стимулює продажі; інфлюенс-маркетинг – співпраця з лідерами думок (блогерів, акторів, співаків та інших медійних особистостей) для просування продукції.

Наприкінці узагальнимо переваги управління збутом на інноваційних засадах: збільшення продажів та доходів – нові та креативні методи збуту можуть призвести до значного збільшення продажів та доходів; підвищення

лояльності клієнтів – орієнтація на клієнта та надання кращого досвіду покупця може призвести до підвищення лояльності клієнтів; зниження витрат – використання нових технологій та автоматизація процесів може призвести до значного зниження витрат; підвищення конкурентоспроможності – ефективна збутова система може дати підприємству значну конкурентну перевагу.

Впровадження інноваційного управління збутом може бути складним завданням, але це може допомогти підприємствам значно покращити результати своєї діяльності, підвищити конкурентоспроможність та досягти успіху в динамічному ринковому середовищі.

*Література:*

1. Менеджмент: навч. посіб. Проданова Л. В., Мильніченко С. М., Белова О. І., Руденко О. А. ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 228 с.
2. Руденко О.А., Сергієнко О.А. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/786>

*УДК 336.71*

***Трояновський Володимир,***  
*кандидат історичних наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*  
***Кравченко Григорій,***  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»*  
*спеціальність 073 «Менеджмент»,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БАНКУ**

В теперішній час зберігається висока невизначеність при впровадженні інновацій, яка пов'язана із необхідністю виявлення методів і механізмів впливу на інноваційну активність підприємств України. Це пояснюється, по-перше, наявністю значної кількості факторів, які впливають на інноваційний процес; по-друге, відсутністю єдиної інноваційної політики, яка реалізується в системі державних і регіональних законодавчих актів; по-третє, низьким рівнем достовірності та недостатністю статистичної інформації з інноваційної діяльності; по-четверте, нестабільністю економічного середовища і недостатнім досвідом топ-менеджерів і персоналу щодо розвитку в умовах інноваційної економіки. Відповідно, моделювання, управління і обґрунтування адекватних оптимальних напрямів розвитку інноваційного потенціалу організацій, в тому

числі, і в банківській сфері у нестабільному ринковому середовищі є актуальною і складною задачею.

Банківська інновація є результатом інноваційної діяльності банку, яка отримала втілення у вигляді якісно нового або удосконаленого продукту чи послуги, реалізованих на ринку, або удосконаленого технологічного процесу, що використовується в банківській діяльності, в результаті чого покращується задоволення потреб клієнтів, зростає конкурентоспроможність та ефективність банківської діяльності, відбувається стабільний розвиток банку на інноваційних засадах [1; 2; 3, с. 105].

Важливо враховувати той факт, що банківська діяльність потребує у своєму розвитку не лише продуктових інновацій. Як й будь-які інші суб'єкти бізнесу, що діють у конкурентному середовищі, ключовою метою банків є покращення, оптимізація діяльності залучаючи інновації у сферах технологій, організації бізнес-процесів, стратегічного управління, маркетингу тощо.

Новітні технології трансформують механізм здійснення банківських операцій за рахунок удосконалення перетворення банківських ресурсів у потрібний результат – продукт, послугу. Продуктові банківські інновації забезпечують зміст відносин «банк-клієнт», на відміну, технологічні інновації формують якість цих відносин, за рахунок: покращення надання послуги, зручності, простоти для розуміння, економічності банківських процесів як для споживача так і для самого банку.

Активні процеси цифровізації та інформатизації формують тісну взаємодію між технологічними та продуктовими банківськими інноваціями, оскільки, з одного боку, створюють умови для виникнення нових банківських продуктів (наприклад, мобільний зв'язок – мобільний банкінг – оплата комунальних послуг за допомогою мобільного телефону), а з іншого – вдосконалюють, надають нові характеристики продуктам, що вже існують (відкриття депозиту через інтернет).

В умовах формування інформаційного суспільства свого поширення набувають організаційні інновації. Вони зосереджені на таких ключових завданнях для банківської діяльності як виявлення, мобілізація та активізація унікальних ресурсів та компетенцій банку, які не можуть бути просто відтворені конкурентами. Організаційні та маркетингові інновації мають вагомe значення для розвитку інноваційної діяльності банків як бізнес-структур, оскільки їх продукти потребують привернення уваги споживачів та урізноманітнення в деяких аспектах, щоб уникнути одноманітності на ринку.

Слід відмітити, що інновації в банківській сфері не є специфічними вони можуть бути адаптивно перенесеними з інших секторів економіки (реінжиніринг бізнес-процесів, система управління взаємовідносинами з клієнтами, бюджетування, контролінг, нові прийоми реклами). Найбільш відчутно така тенденція спостерігається щодо впровадження технологічних

інновацій, адже вони можуть бути залученими з інформаційної сфери, електроніки, комунікацій. Важливим аспектом для ефективності управління інноваційною діяльністю банків є першість впровадження та застосування інновації, що дозволить отримати додаткову цінність для клієнтів, працівників та власників банку шляхом трансформаційних змін ключових сфер його діяльності – продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та цільові підходи, що стали результатом практичної реалізації нових ідей, знань.

Підбиваючи підсумок, слід зауважити, що діяльність банків в сучасних умовах опинилася в умовах новітніх викликів, що постали перед населенням України та світової спільноти (пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення росії на територію України), а також характеризується жорсткою конкуренцією як з боку інших банківських установ, так і з боку небанківських інститутів. Під час планування діяльності необхідно врахувати розглянуті особливості банківської конкуренції, звернувши особливу увагу на формування цільових підходів управління інноваційною діяльністю враховуючи власні конкурентні переваги, позиції та умови зовнішнього середовища.

#### Література:

1. Банківський менеджмент: підручник / [Кириченко О.А., Міщенко В.І., Н.Г.Слав'янська та ін.]; за ред. О.А.Кириченка, В.І.Міщенка. К.: Знання, 2005. 831 с.
2. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти: монографія; ВНЗ у кооперації «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.
3. Кривич Я. М. Поняття банківських інновацій та їх класифікація. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України* : зб. наук. праць. ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ». Суми, 2007. Вип. 22. С. 104–111.

УДК 330.342

*Узбек Дмитро,  
викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Еволюційні зміни, що відбуваються в Україні під впливом промислових революцій, є фрагментованими та несистемними, що негативно впливає на результативність розвитку національної економіки. Україна наразі потребує дослідження національних економічних інтересів крізь призму векторного руху до моделі інформаційної економіки, що сформує нову сходинку еволюційних

змін – системного інформаційного прогресу з вектором формування стандартів кластерної економіки, смарт-економіки та переходу до знаннєвої моделі відтворення суспільного продукту. Такий підхід сформує нові перспективи для національної економіки в стратегічному баченні:

прискореної інтеграції до ЄС та відповідних ІТ-ринків з огляду на економічні інтереси українського бізнесу;

можливостей конкурувати в світовому економічному просторі за рівнем цільового використання ресурсів, поступового відходу від ресурсної моделі економіки;

залучення та продукування інновацій в умовах інтеграційного прояву глобалізованого світу.

Перш ніж деталізувати авторське стратегічне бачення розвитку національної економіки, варто визначитися з розумінням категорії «інформаційна економіка», оскільки її дуже часто ототожнюють з «цифровою економікою». На думку автора, така позиція є помилковою, адже інформаційна економіка несе в собі ширший зміст. Обґрунтуємо цю тезу. Так, найпоширенішим є розуміння інформаційної економіки як нової фази розвитку цивілізації, в якій головними продуктами виробництва є інформація та знання, а відмінними рисами є збільшення ролі інформації і знань у житті суспільства, зростання частки інформаційних комунікацій, продуктів і послуг у ВВП, створення глобального інформаційного простору, де відбувається ефективна інформаційна взаємодія людей, зокрема й через їхній доступ до світових інформаційних ресурсів і споживання відповідних інформаційних продуктів та послуг [1, с. 35].

Цифрова економіка є більш вузьким поняттям. Найбільш поширеним є розуміння цифрової економіки як системи економічних та соціальних відносин, які формуються на навичках інформаційно-комп'ютерних технологій для ефективного виробництва, продажу та постачання продуктів і здійснення ділових операцій на ринку [2]. Варто також звернути увагу на думку О. Чалої, яка зазначала, що інформаційна економіка «включає створення та використання інформаційних ресурсів у структурованому інформаційному просторі, а також забезпечує можливості продукування інтелектуального капіталу та інновацій і тим самим впливає на економічні процеси та суспільно-економічні відносини» [3, с. 102].

Аналізуючи наведені визначення, зробимо висновок, що тригером розвитку інформаційної економіки є інноваційні цифрові технології, інформація та новітнє знання. Тому, на думку автора, інформаційна економіка



базується на цифровій економіці, має конвергентний зв'язок з інноваційною та знаннєвою економікою.

У сучасних умовах розвитку суспільства відбувається тісне переплетення його інтересів і можливостей людини, збільшується їхня взаємозалежність. Коли основою прогресу стають інформація і знання, людина і суспільство змушені діяти за однаковими векторами, що вказують на єдину конкретну мету. Розбалансування інтересів суспільства і людини неприпустиме. Людина є ключовою фігурою як у системі «інформація – людина – знання», так і в соціальній системі «суспільство – людина» [4, с. 7]. Тому об'єктивною основою розвитку національної економіки в умовах інформаційного прогресу також виступають узгодженість та збалансованість економічних інтересів у парадигмі відносин «держава – населення – бізнес». Наголосимо, що авторське стратегічне бачення розвитку національної економіки як еволюції від інформаційної економіки до економіки знань стає вже реально існуючим фактом за рахунок поступового вкраплення змін у нарощення піраміди інформаційно-знаннєвого прогресу. Логічна послідовність руху окреслюється як «інформаційна економіка – інноваційна економіка – кластерна економіка – смарт-економіка – економіка знань» та має свою силу синергетичних взаємопроявів на рівні моделей національних економік (інноваційно-кластерна, інформаційно-знаннєва та ін.). Інформаційна економіка в цьому контексті розглядається як основа, що відкриває можливості досягнення найвищої еволюційної фази розвитку національної економіки та постає як інноватор подальшого руху з напрямками прогресивних змін саме в якості, сприйнятті, відображенні інформації та послідовності її повного перетворення на знання людства з тригерами суспільного прогресу.

#### Література:

1. Бажал Ю. М. Інформаційна економіка. Роль інформації у формуванні ринкової економіки: монографія / за заг. ред. І. Розпутенка. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Ін-т підвищення кваліфікації керівних кадрів. Київ: К.І.С., 2004. С. 34–57.
2. Цифрова економіка. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0)

## **СЕКЦІЯ 5**

Економіко-правове забезпечення відкритості регіонів  
та міст України на шляху до цифрової економіки

УДК 658.5:330.341:502.1

**Зінченко Ольга,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
**Яковенко Владислав,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
м. Дніпро, Україна

## **РОЛЬ ЕКО-СТАРТАПІВ У РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНИХ ТЕРИТОРІЙ**

Нова концепція територіального маркетингу визначає, що «зелена» територія – це бренд, який здатний залучити інвесторів, продемонструвати можливість вигідних есо-friendly проектів, які можливо реалізувати в густонаселеному та індустріально розвиненому регіоні [1]. Концепт зеленої території ґрунтується на сучасній філософії регіонального менеджменту, орієнтованій на розумне споживання, вдовolenня суспільних інтересів. Норми такої концепції регламентують ініціативу створення іміджу території в залежності від суспільно значимих орієнтирів та гарантування безпечного навколишнього середовища. Від розуміння всіх переваг, які надає вдалий «зелений» імідж залежить і сталий економічний розвиток території.

Концепція зеленої території повинна ґрунтуватися на сучасних підходах екологічного менеджменту та засновуватись на таких принципах [2]:

пріоритетність ідеї сталого розвитку в контексті поєднання економічної і екологічної безпеки країни та її регіонів;

системність і комплексність у здійсненні стратегії розвитку системи екологічного менеджменту як якісно нової ідеології управління;

послідовність та цілеспрямованість у процесі розробки зваженої стратегії розвитку системи екологічного менеджменту і при впровадженні конкретного організаційно-економічного механізму на кожному етапі її становлення;

поступальний розвиток екологічного менеджменту у контексті соціальної відповідальності бізнесу та інноваційності рішень, що спрямовані на стійкість та свідомість споживання.

Для бізнесу зелена територія відкриває нові можливості – з'являється необхідність розвивати нові технології енергозбереження, раціонального використання ресурсів, цифровізації послуг, вдосконалення екологічних параметрів продукції. Формується нова система конкурентних переваг бізнесу: ті підприємства, що можуть створити екологічно чистий продукт та забезпечити його споживання у екологічно безпечний спосіб стають більш

привабливими та мають стійкі позиції на ринку. Нові види послуг спонукають ділову активність, утворюються нові ніши бізнесу, нові види діяльності. Через інноваційні процеси стимулюється малий і середній бізнес, створюються нові робочі місця [3; 4].

Таким чином з'являється нова форма інновацій – еко-стартапи, впровадження яких має на меті досягти не тільки економічних результатів, а й цілей сталого розвитку територій.

Екологічні стартапи є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку зелених територій. Вони розробляють та впроваджують інноваційні технології та рішення, спрямовані на збереження довкілля та оптимізацію використання ресурсів.

Принципи циркулярності взаємодіють з рівнем розвитку зелених територій, сприяючи створенню екологічно чистих та стійких екосистем. Шляхом зменшення відходів та оптимізації використання ресурсів вони сприяють збереженню природи та здоров'ю місцевого населення.

Впровадження принципів циркулярності може позитивно вплинути на імідж зелених територій та зробити їх привабливішими для мешканців та інвесторів. Забезпечення стійкого та екологічно чистого розвитку створює позитивне сприйняття серед громадськості та сприяє привабливості місцевостей для проживання, бізнесу і туризму [5].

Підприємницька активність у зелених територіях може виявитися ключовим фактором для їхнього подальшого розвитку. Створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури та залучення інвестицій є важливими складовими сталого розвитку зелених зон.

Розвиток екологічних стартапів у зелених територіях сприяє створенню інноваційних рішень та технологій, що сприяють збереженню природи та оптимізації використання ресурсів. Ці стартапи створюють нові можливості для бізнесу та сприяють економічному розвитку місцевих громад.

Рівень розвитку зелених територій може впливати на міграційні потоки, оскільки привабливі та екологічно чисті місцевості можуть привертати нових мешканців та інвесторів. Це може призвести до збільшення чисельності населення та розвитку економіки у цих регіонах.

Рівень життя на зелених територіях може впливати на міграційні процеси, оскільки комфортні та екологічно чисті умови приваблюють нових мешканців. Покращення інфраструктури та забезпечення якісних житлових умов може сприяти збільшенню чисельності прибульців на зелених територіях.

Інвестиції в розвиток зелених територій можуть стати ключовим фактором для їхнього подальшого росту та ефективності. Великі інвестиції можуть бути використані для створення та підтримки зелених зон, впровадження нових екологічних технологій та підтримки екологічних ініціатив.

Імідж зелених територій може впливати на привабливість для інвестицій, оскільки позитивне сприйняття території може стимулювати інвесторів до вкладення коштів у її розвиток та підтримку.

Рівень розвитку зелених територій може бути визначальним для територіальної диспропорції, оскільки нерівномірний розвиток може призвести до нерівності у доступі до зелених зон та екологічно чистого середовища.

Література:

1. Zinchenko, O. (2017). Project Approach to Creating the Regional Image. *European Journal of Management Issues*, 25 (3-4), 176-183. <https://doi.org/10.15421/191721>
2. Zinchenko O., Iakovenko V., Yakushev O., Redko V. Implementation of eco-startups in the development of green territories. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 71.
3. Zinchenko, O. A., and Apalkov, S. S. (2023). The European Green Deal as Part of the Course to Implementing National Economic Interests. *The Problems of Economy*, 1, 42-48. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-42-48>
4. Petrik, D. (2023). Exploring the Determinants of Partner Management in IIoT Platform Ecosystems. *European Journal of Management Issues*, 31 (2), 79-92. <https://doi.org/10.15421/192307>
5. Stukalo N., Krasnikova N., Krupskiy O. & Redko V. (2018). Fostering Sustainable Tourism in Global Economy. *Revista ESPACIOS*, 3 (42). Retrieved from: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p27.pdf>.

УДК 658.004

**Маляр Дмитро,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
**Ковтун Наталія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро, Україна

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найбільш перспективними для цифровізації менеджменту на підприємстві є такі системи автоматизації, як ERP, HRM та Big Data (рис. 1). Кожен із цих підходів до автоматизації сприяє цифровізації певних важливих бізнес-процесів на підприємстві, але не покриває їх повністю. Кожна з вказаних систем автоматизації має свою орієнтацію, що впливає на їхню перспективність для кожного конкретного підприємства [1].



Рис. 1. Системи автоматизації (цифровізації) менеджменту на підприємстві  
Джерело: розроблено авторами

Найбільш орієнтованою саме на проблематику менеджменту уявляється HRM-система (система управління людськими ресурсами), впровадження якої для автоматизації найму, відбору та залучення персоналу може значно вплинути на ефективність роботи саме кадрової служби підприємства. Отже, у випадку застосування HRM дієвими детермінантами ефективності будуть:

час на заповнення вакансії. Вимірювання часу, необхідного для заповнення вакансії, може показати, наскільки швидко та ефективно працює процес найму після впровадження HRM-системи;

якість кандидатів. Аналіз якості кандидатів, яких система відбирає та рекомендує, може показати ефективність процесу рекрутингу;

вартість найму. Порівняння витрат на найм персоналу до і після впровадження HRM-системи може дати уявлення про економічну ефективність системи;

рівень утримання працівників. Вимірювання рівня утримання працівників (як довго працівники залишаються на підприємстві) після впровадження HRM-системи може показати, наскільки успішним є процес найму та відбору;

задоволеність кандидата. Збір відгуків та вимірювання рівня задоволеності кандидатів під час процесу найму може вказати на ефективність та якість взаємодії з кандидатами;

задоволеність працівників. Опитування працівників щодо їх задоволеності процесом найму та відбору може показати, наскільки добре система підтримує залучення та утримання персоналу;

відсоток успішних призначень. Вимірювання відсотка призначень, які успішно завершуються досягненням цілей, може показати ефективність процесу відбору;

аналітика продуктивності. Використання даних про продуктивність нових працівників після їх найму може показати, наскільки ефективний процес рекрутингу та відбору;

автоматизований моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Впровадження HRM-системи може включати використання автоматизованих моніторингових інструментів для KPI у процесі найму та управління персоналом;

порівняння з минулими періодами. Аналіз даних про найм, відбір та залучення персоналу до і після впровадження HRM-системи допоможе порівняти результати та визначити ефективність системи.

Використання цих методів вимірювання допоможе підприємству здійснити комплексну оцінку ефективності цифровізації менеджменту, зрозуміти вплив HRM-системи на бізнес-процеси у сфері найму та відбору персоналу.

#### Література:

1. Чабанюк Є. М. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 260-271.

УДК: 338.1

**Панкова Людмила,**  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ МІСТ УКРАЇНИ**

Забезпечення відкритості міст та аналітичне оцінювання такого процесу є відносно новою тенденцією для України. Такі країни як Канада, Ізраїль, Австрія, Португалія, Словаччина, Іспанія та інші Європейські країни вже

напрацювали та реалізують управлінські практики забезпечення відкритості міст. Українські міста на основі адаптаційного перенесення світового досвіду активно працюють у цьому напрямі. Так, у 2017 році Трансперенсі Інтернешнл Україна – акредитований представник глобального руху Transparency International, започаткувала програму «Transparent cities/Прозорі міста» у 2017 році. Її мета – подолати корупцію на місцевому рівні та запровадити належні практики прозорості та підзвітності [1]. Розроблена методологія, що налічує понад 80 показників дозволила сформувати рейтинг прозорості 100 найбільших міст України та упродовж подальших років проводити подібну оцінку. Проведена аналітика дозволила виявити міста, що є лідерами та аутсайдерами у процесах забезпечення прозорості, підзвітності, боротьби з корупцією та просування демократичних цінностей на всіх рівнях соціально-економічних відносин. За результатами довоєнного оцінювання маємо наступні рейтинги серед міст України щодо забезпечення прозорості міст (рис. 1).

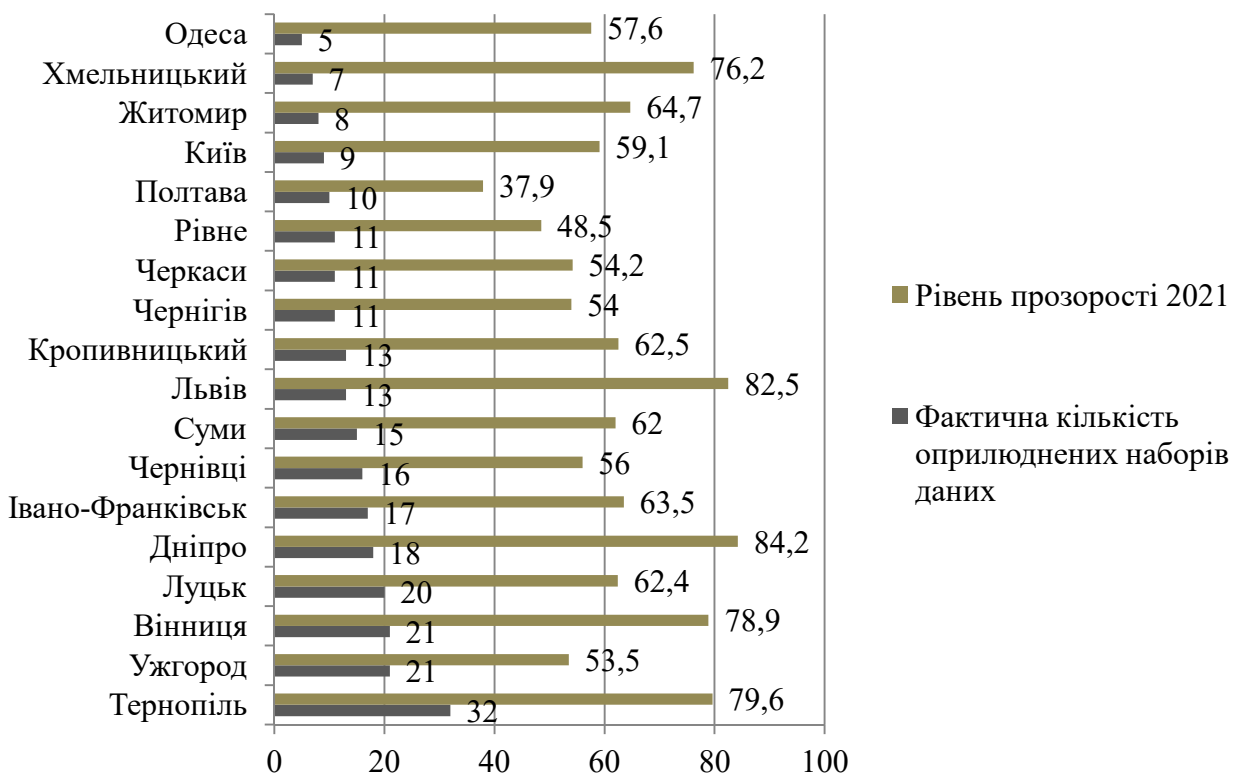


Рис. 1. Прозорість міст України до впровадження воєнного стану за оцінками 2021 року

Джерело: розроблено на основі [1]

Упродовж 2021 року міські ради найактивніше оприлюднювали дані у сферах освіти (67 %), доступу та участі (66 %), комунального майна (60 %), інформації про роботу органу місцевого самоврядування (59 %). Аналітики відзначають помірну позитивну кореляцію, що свідчить про те, що міста



України до впровадження воєнного стану є відносно прозорими та потребують подальших напрацювань у цьому напрямі [1].

В динаміці оцінок міст України спостерігається збільшення розривів між містами-лідерами й аутсайдерами. Така ситуація відбувається за рахунок того, що інтенсивність змін та поширення практик забезпечення відкритості міст лідерів залишається високою, а аутсайдерів є стагнаційною.

До ключових проблем такої негативної тенденції в умовах довоєнного стану варто віднести наступні:

відсутність системності, послідовності та стратегічного бачення впровадження адаптованих світових практик забезпечення відкритості міст України;

недостатня інституційна забезпеченість розвитку міст як відкритої системи;

слабка політична воля на місцевому рівні;

недостатньо уваги приділяється практичним аспектам діяльності місцевих органів влади щодо налагодження стабільної співпраці з місцевими громадами.

В умовах воєнного стану рівень відкритості міст України значно погіршився. Головними причинами такої ситуації стало те, що було призупинено доступ до Єдиного державного веб-порталу відкритих даних та до реєстрів, які знаходяться у підпорядкуванні Мін'юсту та НАЗК. Наразі відбувається обговорення питання щодо відновлення доступу до реєстрів та інформації, яка була закрита з 24 лютого 2022 р. [2]

Відкритість міст України – один із ключових принципів повоєнної відбудови України. Реалізація такого принципу має ґрунтуватись на наступних заходах:

1. Забезпечення відкритості та підзвітності всіх проєктів відбудови через налагоджену систему моніторингу, що має базуватись на єдиній інформаційній платформі. На сьогодні в Україні вже є певні напрацювання в цьому напрямі, а саме під час конференції Ukraine Recovery Conference (URC) в червні 2023 в Лондоні відбулась презентація публічного модуля цифрової екосистеми управління відновленням DREAM [3];

2. Відновлення довоєнного доступу до публічної інформації для забезпечення прозорості процесів в парадигмі відносин «влада–міжнародні партнери–громадяни»;

3. Надавати пріоритет модернізації – зокрема, шляхом оцифрування – в рамках усіх зусиль з реконструкції, щоб створити прозорість і підзвітність, які запевнять донорів і приватний сектор у прогресі на шляху до добре керованої економіки. Оцифрування має бути особливо привабливим, оскільки руйнування

існуючої інфраструктури дає можливість встановити цифрову інфраструктуру [4].

Таким чином, в умовах, коли суспільству доводиться боротись з новими суспільними викликами, варто діяти базуючись на принципах адаптивності, прозорості та підзвітності. В умовах післявоєнного відновлення забезпечення відкритості міст України це запорука стійкості, сталого розвитку та реалізованості євроінтеграційного курсу.

#### Література:

1. Відкриті дані міст України в умовах війни: актуальний стан, виклики, перспективи. URL: <https://transparentcities.in.ua/en>.
2. Радкевич Б. Прозорість під час війни та її важливість у відбудові. URL: <https://shotam.info/prozorist-pid-chas-viyny-ta-ii-vazhlyvist-u-vidbudovi/>.
3. Ukraine Recovery Conference 2023. Досягнення та перспективи для України. URL: <https://onova.org.ua/news/ukraine-recovery-conference-2023-dosiahnennia-ta-perspektyvy-dlia-ukrainy>.
4. Conor M. Savoy, Janina Staguhn. Enabling an Economic Transformation of Ukraine. Recovery, Reconstruction, and Modernization. Published 10 January 2023. <https://www.csis.org/analysis/enabling-economic-transformationukraine>.

УДК 005.51:004.94

**Скібська Катерина,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
генеральний директор ТОВ «Управління персоналом»,  
м. Київ, Україна,  
**Пятак Євгенія, Гальмаков Роман,**  
здобувачі освітнього ступеня «магістр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Моделювання бізнес-процесів є невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом. В умовах швидких змін у діловому середовищі компанії стикаються з необхідністю адаптації та оптимізації своїх бізнес-процесів для досягнення конкурентних переваг в глобальному середовищі. Важливість ефективного моделювання бізнес-процесів зростає з розвитком технологій, що дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати та поліпшити якість

послуг. Дослідження питання моделювання бізнес-процесів є досить актуальним, що привертає увагу науковців та практиків у різних галузях. Низка досліджень зосереджуються на розробці нових методологій моделювання, таких як BPMN, EPC, UML, а також на автоматизації процесів. Інші дослідження зосереджуються на інтеграції штучного інтелекту та машинного навчання у моделюванні бізнес-процесів. В наш час моделювання бізнес-процесів передбачає широке використання інформаційних та цифрових технологій. При цьому виділяються три основні методи моделювання бізнес-процесів: BPMN (Business Process Model and Notation) – стандарт моделювання бізнес-процесів, який дозволяє створювати зрозумілі діаграми, що відображають бізнес-процеси організації. BPMN є найбільш поширеним стандартом у галузі, який був розроблений з метою створення уніфікованого формату для ефективної взаємодії між управлінцями, бізнес-аналітиками та розробниками програмного забезпечення; EPC (Event-driven Process Chain) – підхід до моделювання, який фокусується на послідовності подій та дій у бізнес-процесах; UML (Unified Modeling Language) – загальна мова моделювання, яка призначена для опису та візуалізації складних систем та використовується для створення діаграм та моделей бізнес-процесів [1].

Проведемо аналіз досліджуваних технологій моделювання бізнес-процесів, визначимо їх основні переваги та недоліки (табл. 1).

Технологія моделювання бізнес-процесів на основі даних (Data-Driven Business Process Modeling) полягає в розробці та аналізі бізнес-процесів, використовуючи великі обсяги даних для створення моделей, які більш точно відображають реальні процеси організації.

Цей підхід базується на використанні даних з різних джерел для побудови та оптимізації бізнес-процесів. Технологія моделювання на основі даних знаходить застосування в різних галузях, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, логістика та охорона здоров'я [1].

Воно допомагає оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність організацій. Для подальшого розвитку в сучасному бізнес-середовищі дана технологія має досить великий потенціал. Хмарні рішення в моделюванні даних (Cloud-based Data Modeling) є важливим напрямком у сучасному управлінні даними та бізнес-процесами. Використання хмарних технологій для моделювання даних забезпечує ефективний і гнучкий підхід до зберігання, обробки та аналізу даних, що дозволяє організаціям оптимізувати свої бізнес-процеси. Хмарні рішення в моделюванні даних знаходять застосування у різних галузях, таких як фінанси, охорона здоров'я, логістика, маркетинг та виробництво. Організації можуть використовувати хмарні інструменти для обробки та аналізу даних,

щоб оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість послуг та підвищити конкурентоспроможність [1].

Таблиця 1. Технології моделювання бізнес-процесів

Назва	Переваги	Недоліки та виклики
Технологія моделювання бізнес-процесів на основі даних (Data-Driven Business Process Modeling)	<p>Висока точність моделей, оскільки базується на реальних даних про бізнес-процеси.</p> <p>Завдяки постійному аналізу та вдосконаленню, моделі на основі даних можуть оперативнo адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.</p> <p>Використання великих даних може сприяти виявленню інноваційних підходів до оптимізації бізнес-процесів.</p> <p>Оптимізовані моделі на основі даних сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат</p>	<p>Велика кількість даних потребує ретельної обробки та перевірки для забезпечення їхньої якості та точності.</p> <p>Впровадження моделювання на основі даних вимагає значних ресурсів, включаючи висококваліфікованих фахівців та інфраструктуру для обробки даних.</p> <p>Використання даних у моделюванні вимагає уважного ставлення до питань конфіденційності та захисту даних</p>
Хмарні рішення в моделюванні даних (Cloud-based Data Modeling)	<p>Хмарні рішення забезпечують легкий доступ до моделювання даних з різних пристроїв та локацій.</p> <p>Хмарні платформи спрощують співпрацю між командами та обмін даними, що сприяє кращому моделюванню бізнес-процесів.</p> <p>Хмарні провайдери забезпечують регулярні оновлення та високий рівень безпеки для захисту даних.</p> <p>Використання хмарних рішень дозволяє організаціям швидко розпочати роботу з моделювання даних, оскільки вони не потребують значних початкових інвестицій</p>	<p>Застосування хмарних рішень може призвести до залежності від одного провайдера, що може стати проблемою у разі змін у його послугах.</p> <p>Зберігання та обробка даних у хмарі може викликати занепокоєння щодо конфіденційності та захисту даних.</p> <p>У деяких випадках можуть виникати затримки у доступі до даних через мережу або інші технічні обмеження</p>
Аналіз процесів у моделюванні даних (Data Process Analysis)	<p>Аналіз процесів дозволяє виявити та усунути проблеми, що призводять до підвищення ефективності бізнес-процесів.</p> <p>Виявлення неефективних етапів і дублювання дозволяє зменшити витрати та оптимізувати використання ресурсів.</p> <p>Оптимізовані бізнес-процеси сприяють покращенню якості продукції та послуг, що позитивно впливає на задоволення клієнтів.</p> <p>Аналіз процесів забезпечує достовірні дані, які можна використовувати для прийняття обґрунтованих рішень</p>	<p>Аналіз процесів може бути складним завданням, особливо для великих організацій з багатьма взаємопов'язаними процесами.</p> <p>Надійність аналізу залежить від якості та повноти зібраних даних.</p> <p>Впровадження змін у бізнес-процеси може зустрічати опір з боку співробітників та менеджерів, які звикли працювати за старими моделями</p>

Джерело: розроблено на основі [1; 2]

Аналіз процесів у моделюванні даних (Data Process Analysis) є важливим кроком у розробці ефективних бізнес-процесів та підвищенні їх ефективності. Цей підхід передбачає глибоке дослідження та розуміння бізнес-процесів за допомогою збору, обробки та аналізу даних. Аналіз процесів у моделюванні даних широко використовується для оптимізації ланцюгів поставок, підвищення продуктивності та зниження витрат, для покращення процесів обробки транзакцій, управління ризиками та забезпечення відповідності регуляторним вимогам, для аналізу поведінки клієнтів та ефективності маркетингових кампаній [2].

Отже технології моделювання бізнес-процесів є перспективним напрямком у сучасному управлінні даними, який дозволяє компаніям підвищити ефективність та гнучкість роботи з даними та допомагаючи їм залишатися конкурентоспроможними та інноваційними в умовах сучасності.

#### Література:

1. Шматковська Тетяна, & Коробчук Тетяна. (2023). Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. №1(3). С. 156-161.
2. Дубініна, В. В. (2015). Моделювання бізнес-процесів підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. №2(72). С. 118–127.

УДК: 338.1

**Тарасевич Олена,**  
доктор економічних наук, доцент,  
завідувач відділу економіко-правових проблем містознавства,  
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень  
імені В.К. Мамутова НАН України»,  
м. Київ, Україна

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ МІСТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Світова практика забезпечення відкритості міст окреслює різні підходи до покращення взаємодії між владою та громадою та створення більш відкритого та демократичного міського середовища. Єдиного та ґрунтовне розкриття терміну «відкритість» українське законодавство не містить. Нормативно-правові акти наводять трактування цьому поняттю в залежності від сфери та специфіки регуляторного впливу. Так, принцип прозорості та відкритості закладено у ЗУ «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію»,

«Про публічні закупівлі», «Про державну службу». Єдність національного законодавство визначається у проголошенні необхідності дотримання принципів прозорості та відкритості у різних сферах. З метою поширення цих принципів важливим є деталізація їх складових за сферами регуляторного впливу, особливо в умовах новітніх загроз, що постали перед суспільством [1].

Відкритість міста – це здатність міста до відкритості, толерантності та прийняття різноманітності. Це означає, що місто створює сприятливі умови для людей різних культур, національностей, релігій та інших соціальних груп. Відкритість міста означає також, що воно є привітним іноземцям, туристам та бізнесменам, що може стимулювати економічний розвиток та сприяти культурному обміну між людьми. Для досягнення відкритості міста важливо розвивати різноманітність та інклюзивність в усіх аспектах життя міста, включаючи політику, економіку, освіту, культуру, архітектуру та інфраструктуру. Для цього можуть використовуватись різноманітні заходи, такі як розвиток міграційної політики, сприяння міжнародним торговельним зв'язкам, розвиток міжкультурної освіти та співпраці між різними культурними та етнічними групами [2, с. 111].

Під час військової агресії росії перед владою та суспільством постало надзвичайно складне завдання, яке потребувало свого узгодженого та гармонійного вирішення – віднайти баланс в забезпеченні відкритості та безпеки міського середовища. Відкритість інформації, може бути використана ворогом та нести додаткові безпекові ризики для країни. Забезпечення гармонійної реалізації принципів відкритості та безпеки міського середовища в умовах військового стану потребує свого додаткового та ретельного опрацювання в правовому полі.

Не зважаючи на складні умови міста намагаються адаптуватися до воєнних реалій та продовжують запровадження інструментів, які допомагають забезпечити відкритість і прозорість перед громадськістю. Проте, викликів багато та віднайти баланс доволі складно. Однак, робота продовжується, оскільки є розуміння того, що забезпечення відкритості міст є важливою передумовою на шляху:

боротьби з недоброчесністю та корумпованістю влади;

викриття махінацій (з гуманітарною допомогою, розподілом земельних ділянок, неправомірного розподілу бюджетних коштів та ін.);

реалізації євроінтеграційного курсу;

післявоєнного відновлення країни.

Реалізація принципу відкритості та прозорості міст в умовах військового стану з урахуванням безпекової складової це комплекс заходів, які потребують своєї реалізації. Певний перелік таких заходів вже напрацьовано в рамках програми «Transparent cities/Прозорі міста», які є рекомендованими для органів

місцевого самоврядування та адаптованими до викликів війни. До переліку таких рекомендованих завдань включено:

оприлюднювати перелік житлових приміщень, що перебувають у власності громад;

створювати сервіси та інформаційні сторінки для внутрішньо переміщених осіб;

створювати електронні сервіси для постановки на квартирний облік;

впроваджувати сервіси для онлайн-запису на отримання соціальних послуг;

оприлюднювати переліки укриттів у зручному форматі (карта) та своєчасно їх оновлювати;

забезпечити максимально прозорий облік та розподіл гуманітарної допомоги;

відновлювати роботу місцевих порталів відкритих даних та геопорталів, публікувати відкриті дані;

забезпечити доступ та участь жителів до формування управлінських рішень [3].

На шляху забезпечення балансу між безпекою та відкритістю міст в Україні вже впроваджено деякі важливі заходи, серед яких: інтерактивна подача інформації про укриття; сервіси та Телеграм-канали для ВПО; електронна подача заяв на житло; спеціальні міські сервіси для звернення громадян онлайн; підтримка релокованих бізнесів, звітування про розподілену гуманітарну допомогу тощо [3].

Таким чином, забезпечення балансу між відкритістю та безпекою міст в умовах військового стану завдання, що потребує комплексного підходу на основі ефективного використання: можливостей кожного громадянина впливати на майбутнє міста; власного потенціалу; інноваційних та інформаційних технологій на шляху забезпечення зручних електронних сервісів, інклюзивності міського простору, людиноцентричності місцевої влади.

#### Література:

1. Прозорість під час війни та її важливість у відбудові. URL: <https://shotam.info/prozorist-pid-chas-viyny-ta-ii-vazhlyvist-u-vidbudovi/>
2. Tarasevich E.V., & Zhylynska L.A. (2023). Methods of studying the state of city openness: global experience. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(26-02), 111–117. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-26-02-076>
3. Between Security and Transparency: a Study of How City Councils Work during the War. URL: <https://transparentcities.in.ua/en/articles/mizh-bezpekoiu-ta-prozoristiu--doslidzhennia-roboty-miskykh-rad-pid-chas-viiny>

## **СЕКЦІЯ 6**

Міждисциплінарні основи менеджменту:  
синергія знань та інновацій



УДК: 339:13

**Галько Людмила,**  
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,  
**Рибак Олександр,**  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 075 «Маркетинг»,  
Західноукраїнський національний університет,  
м. Тернопіль, Україна

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

В епоху цифрових технологій штучний інтелект змінює уявлення про класичні методи роботи маркетолога та перетворюється у потужний інструмент автоматизації аналітичного супроводу маркетингових рішень. Це дасть змогу покращити процес аналізу інформації та визначити масштаби комунікаційного впливу бренду на споживачів. Разом з тим, інтеграція штучного інтелекту в маркетингову аналітику сприяє персоналізації контенту, підвищенню якості взаємодії з клієнтами та скороченню часу на виконання рутинних завдань.

Штучний інтелект спричинив технологічну революцію і став потужним рушієм цифрової трансформації в багатьох сферах управління, в тому числі і в маркетингу соціальних мереж. Стрімке зростання популярності та розширення функціоналу перетворили соціальні мережі у потужний інструмент для створення та розвитку власних бізнес-проектів. Платформи соціальних мереж пропонують компаніям динамічне середовище, де вони можуть підвищити залученість споживачів, впізнаваність бренду, отримати зворотній зв'язок від аудиторії.

Можливості технології штучного інтелекту для просування бренду в соціальних мережах реалізуються у таких напрямках [1; 2]:

1. Аналітика та прогнозування. В умовах швидкого зростання обсягу інформації у цифровому просторі інноваційні технології генеративного інтелекту збирають та обробляють великі бази даних, які допомагають компаніям краще розуміти свою аудиторію, прогнозувати її реакції та оптимізувати контент у відповідь на нові тренди, які впливають на поведінку користувачів у мережах.

Опрацювання аналітики соціальних мереж із використанням штучного інтелекту дозволяє бізнесу приймати обґрунтовані рішення на основі:

детальної сегментації цільової аудиторії та формування портрету споживача – алгоритми штучного інтелекту збирають дані про користувачів соціальних мереж, їх поведінкові особливості, особистісні характеристики,

цінності та інтереси, а також реакцію на певні події в історії компанії. Завдяки таким знанням компанія може підвищити ефективність таргетованої реклами через демонстрацію рекламних оголошень найбільш релевантній аудиторії;

моніторингу платформ соціальних мереж на предмет згадок про бренд або продукт та персональний досвід користування ним – інструменти штучного інтелекту відслідковують хештеги, ключові слова і відмітки, аналізують текстові відгуки користувачів, що уможливорює оперативне виявлення та усунення потенційних ризиків у комунікації зі споживачами;

аналізу досвіду взаємодії користувачів із медіаконтентом бренду – сучасні технології здатні регулярно аналізувати активність цільової аудиторії на предмет того, наскільки той чи інший формат контенту відповідає стилю бренду та уподобанням самих користувачів соціальних мереж, що дозволить внести відповідні зміни у контент-план як по змісту, так і часу публікації;

пошуку агентів впливу для співпраці – штучний інтелект допомагає підібрати інфлюенсера, який найбільше відповідає цінностям бренду, спрогнозувати ефективність такої співпраці та відслідковувати її результати.

2. Генерування контенту. Сучасний маркетинг вимагає створення великої кількості контенту, адаптованого під запити різних аудиторій користувачів соціальних мереж. Генератори контенту зі штучним інтелектом можуть значно спростити це завдання, автоматизуючи процес створення текстів, зображень, аудіо та відео креативів. Ці інструменти ефективно усувають дві найбільш трудомісткі частини створення контенту: дослідження та написання. Аналізуючи агреговані дані про поведінку користувачів, алгоритми штучного інтелекту генерують креативні ідеї та їх візуальне втілення, забезпечуючи при цьому релевантний контент на сторінці бренду. Таким чином, завдяки штучному інтелекту процес створення якісного контенту стає простішим і доступнішим.

3. Покращення користувацького досвіду. Алгоритми ШІ фіксують результати взаємодії споживачів з продуктом або контентом бренду в соціальних мережах для того, щоб зробити її максимально простою, візуально привабливою та пристосованою до потреб цільової аудиторії. Глибинний аналіз поведінки користувачів підтримує користувацький досвід в актуальному стані за рахунок:

персоналізації комерційних пропозицій – алгоритми штучного інтелекту все частіше використовуються для кастомізації контенту для користувачів соціальних мереж на основі врахування їх інтересів, уподобань, смаків, історії покупок, а також відгуків та коментарів. Це дає змогу компаніям створювати більш привабливі пропозиції, які резонують із потребами їх цільової аудиторії;

універсальної доступності – штучний інтелект робить соціальні мережі більш доступними, адаптуючи інтерфейси до потреб різних груп користувачів (інклюзивність). Алгоритми штучного інтелекту «навчаються» на поведінці користувачів при взаємодії із брендом в соціальних мережах та надають рекомендації щодо адаптації різних інтерактивних елементів для створення конверсійного візуалу – колірна палітра, композиція зображень, оформлення текстів дописів та рекламних оголошень, розміщення об’єктів тощо;

інтеграції технології доповненої реальності – штучний інтелект пропонує користувачам незабутній імерсивний досвід взаємодії із продуктом в соціальних мережах, використовуючи можливості технології AR візуалізувати віртуальну демонстрацію комерційної пропозиції бренду.

Таким чином, з розвитком технологій штучного інтелекту генеруються нові можливості для ефективного просування бізнесу в соціальних мережах. Від автоматизації процесів моніторингу активностей до створення персоналізованих рекомендацій та унікального контенту, штучний інтелект сприяє підвищенню результативності взаємодії із цільовою аудиторією, що безумовно, визначає конкурентні переваги бренду у цифровому середовищі.

#### Література:

1. Використання AI в 2024 році: основні можливості, переваги та недоліки для маркетологів / Блог Genius Space. Лютий 2024. URL: <https://genius.space/lab/vikoristannya-ai-v-2024-osnovni-mozhливosti-perevagi-ta-nedoliki-dlya-marketologiv/> (дата доступу: 18.04.2023).
2. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7, № 2. С. 32-42.

УДК 316.3

*Лутай Лариса,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,  
м. Умань, Україна*

## **СОЦІАЛЬНА СФЕРА ЯК ОСНОВА СТВОРЕННЯ Й РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА І СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ**

В Україні проблема формування та забезпечення взаємозв’язку економічних, соціальних і політичних інститутів, пов’язаних із становленням соціально-економічної системи сучасного типу, є нагальною. Закономірності

трансформації економічної системи України, формування соціально-орієнтованої економіки, є предметом наукового інтересу українських та зарубіжних вчених. В історичному сенсі суттєвий вклад в розвиток підґрунтя соціальної сфери зробили німецькі вчені: економісти, соціологи Мюллер А., Ерхард Л., Ойкен В. та політики Бісмарк О., Беверидж У. Теоретико-практичні підходи щодо підвищення ефективності державної політики в соціальній сфері розглядаються у працях Колота А. [1], Лібанової Е. [2], Макарової О. [3] та ін.

Складність проблем становлення нової економічної системи в Україні зумовлює потребу у подальшому поглибленні досліджень закономірностей взаємовпливів економічних та соціальних факторів з метою практичного урахування наслідків таких взаємовпливів в ході управління системними перетвореннями в державі [4, с. 4].

Перемога України над російським агресором багато в чому залежить від проведення ефективної соціальної політики. Адже без поліпшення рівня життя людей неможливо сформувати масову і, головне, надійну базу перебудови економіки для успішного наступу української армії. Соціальна політика держави має носити активний характер, не зводиться тільки до заходів соціального захисту за рахунок бюджетних коштів. Держава має сприяти розширенню кола осіб, здатних до особистої відповідальності за результати власних економічних дій, тобто, іншими словами, – сприяти зменшенню кількості соціальних груп, які потребують зовнішньої опіки.

Система соціального захисту найменш забезпечених громадян і верств населення має кілька напрямків. Так, важливим елементом цієї системи є державна соціальна допомога, яка включає грошову допомогу малозабезпеченим, непрацездатним громадянам і сім'ям з дітьми, безробітним, біженцям, інвалідам, а також допомогу по догляду за дітьми і багатодітним сім'ям. Натуральна допомога може надаватися у вигляді талонів на безплатне харчування, пільг в оплаті комунальних і транспортних послуг, безплатних продуктових наборів, безплатного шкільного харчування, безплатних ліків тощо. За рахунок державного та регіонального бюджетів утримується мережа соціально-культурних установ для громадян, які не мають можливості користуватися послугами соціально-культурної сфери на комерційній або страховій основі.

Важливе значення має система пенсійного забезпечення громадян. Проблема пенсіонерів, особливо в умовах постаріння населення, – одна з найгостріших у рамках соціальної безпеки і захисту людини. Кількість

пенсіонерів в Україні зростає. У результаті збільшується фінансовий тягар на всю національну економіку, адже на виплату пенсій державі доводиться постійно витратити все більше коштів .

Важливий елемент соціальної політики держави – індексація грошових доходів населення залежно від підвищення індексу споживчих цін, тобто захист доходів людей від інфляційного зростання цін.

Недоліки як прямої, так і непрямой індексації доходів відомі. Так, індексація має інфлятогенний характер; вона сприяє формуванню стійких інфляційних очікувань, перекручує структуру доходів, необґрунтоване зменшуючи їх реально зароблену частку, і тим самим послаблює стимули до праці. Ось чому механізм індексації грошових доходів піддається критиці з боку багатьох економістів. Світовий досвід індексування грошових доходів населення переконує в тому, що цим заходом соціального захисту слід користуватися з великою обережністю. Для стримування інфляції, як свідчить практика, розмір індексаційних виплат не повинен перевищувати 70-80 відсотків від загального зростання цін.

Найскладнішою проблемою при реалізації соціальної політики є оптимізація співвідношення масштабів соціальної державної допомоги населенню і розмірів доходів, які воно отримує.

Проблема оптимального поєднання державної соціальної політики і ринкових стимулів до праці і виробничої діяльності є ключовою для всіх економічних концепцій добробуту. Державний патерналізм, який ховається за мімікрією рівності і справедливості, на ділі негативно впливає на розвиток економічних відносин, призводить до падіння економічної активності. У кінцевому підсумку розміри соціального захисту нязможних верств населення визначаються ефективністю господарської діяльності працюючих, дієвістю матеріальних стимулів до праці і економічної діяльності.

Соціальна політика в умовах здійснення антикризових заходів спрямовується на недопущення подальшого зубожіння населення, забезпечення фізіологічного мінімуму споживання для найменш захищених груп, збереження соціальної рівноваги в суспільстві.

Основні завдання та пріоритети в соціальній політиці:

1. Проведення економічних реформ, які були б тісно пов'язані з твердими соціальними гарантіями для робітників, селян, інтелігенції, підприємців.
2. Докорінна реструктуризація всієї системи соціальної інфраструктури суспільства та недопущення руйнації нинішніх соціальних надбань.

3. Створення працездатним особам умов для отримання роботи у відповідності з рівнем кваліфікації, ефективної і якісної праці, справедливого заробітку, підвищення кваліфікації, зміни професії, оздоровлення та відпочинку. Невідкладне здійснення глибокого реформування заробітної плати, поклавши в основу вартість життя, рівень кваліфікації, соціальні гарантії,

4. Забезпечення підтримки сімей з дітьми. В кризовий період адресну допомогу спрямувати сім'ям, де доходи на кожного члена не сягають фізіологічного мінімуму.

5. Створення для молоді рівних стартових можливостей для отримання безплатної якісної освіти та ефективного працевлаштування. Зараз вирішується проблема отримання державних грантів молоді для отримання вищої освіти.

6. Забезпечення соціального захисту військових, інвалідів та пенсіонерів шляхом приведення мінімальних розмірів пенсій у відповідність з розмірами фізіологічного мінімуму споживання: всі дотації пенсіонерам й інвалідам доцільно спрямувати у вигляді грошової допомоги безпосередньо конкретним особам: ввести порядок з державним соціальним забезпеченням пенсійне страхування.

#### Література:

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудова реальність–XXI: природа змін, неоглобальний розвиток; Інститут безумовного базового доходу в перспективній системі соціального захисту. *Інституційні засади розвитку ринку праці в Україні*: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2021. 472 с. С. 9-60; 109-123.
2. Е. М. Лібанова та ін. Соціальні результати державних програм: теоретико-методологічні та прикладні аспекти оцінювання : монографія / [за ред. Е. М. Лібанової]. Нац. акад. наук України, Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи. Київ. Умань: Сочінський, 2012. 311 с.
3. Макарова О.В. Соціальна політика в Україні: мон. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 244 с.
4. Зайцев Ю.К. Соціалізація економіки України як стратегічна потреба її розвитку. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня д.е.н. за спец. 08.00.01 «Економічна теорія». Київ. 2002. 26 с.

УДК 658.14

**Мильніченко Сергій,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
**Ялисина Анатолій,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Важливу роль у забезпеченні ефективних форм господарювання на вітчизняних підприємствах відіграє аналіз фінансового стану підприємств, який відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень. І хоча сам термін «фінанси» за останні 10-15 років пройшов через певні зміни та суттєво ускладнився, фінансові аналітики у країнах з розвинутою ринковою економікою традиційно займаються розрахунком коефіцієнтів, статистичним аналізом, складанням трендів для прогнозування.

Думка про те, що розвиток методів аналізу фінансового стану підприємства проходив переважно в США та Західній Європі не може викликати особливих заперечень: даний аналіз покликаний обслуговувати потреби ринкової економіки, і тому лише розвиток та ускладнення механізму ринкової економіки можуть сприяти вдосконаленню його методів [1].

Фінансова стабільність підприємств енергетичної сфери є необхідною для забезпечення стабільності енергетичного сектору, економічного зростання та сталого розвитку. Вона є критично важливою з кількох причин: Енергетичні підприємства є ключовими для забезпечення енергетичної безпеки країни. Фінансова нестабільність може призвести до порушень у постачанні енергії, які вплинуть на економіку та суспільство на глобальному рівні.

Сьогодні, під час військової агресії, українська енергетика проходить складні випробування щодо ефективності ухвалення рішень з питань її відновлення та збереження. Менеджмент енергетичної галузі має ухвалювати нестандартні, часто складні рішення стосовно забезпечення енергією в умовах руйнувань її інфраструктури з боку агресора.

Доцільно навести результати оцінки збитків економіки України, понесених внаслідок пошкоджень і руйнувань фізичних активів внаслідок воєнної агресії росії які представлені в «Звіті про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України» [2]: загальна сума збитків – 127,0 млрд дол. США станом на 01.09.2022 р.; інфраструктура – 35,3; активи підприємств, промисловість – 9,9; освіта – 7; АПК та земельні ресурси – 6,6; енергетика – 3,6; торгівля – 2,4; інші галузі – 11,8 млрд дол. США.

Методологія оцінки передбачає застосування непрямих методів, статистичних даних та певних припущень, зокрема щодо обсягів пошкоджень на територіях, де ще тривають активні бойові дії, фізичний огляд яких є обмеженим через небезпеку (наприклад, замінування територій), або які знаходяться на окупованих агресором територіях [2].

Фінансова стабільність дозволяє підприємствам енергетичної сфери здійснювати інвестиції в розвиток нових технологій, модернізацію існуючих інфраструктур, а також забезпечує можливість впровадження енергоефективних рішень. Фінансова стабільність підприємств сприяє стабільності енергетичного ринку в цілому. Це важливо для забезпечення передбачуваності цін на енергію та забезпечення надійності енергопостачання для споживачів. Фінансова стабільність підприємств енергетичної сфери дозволяє їм виконувати вимоги з охорони довкілля та забезпечувати безпеку енергетичних об'єктів. Інвестиції в технології зменшення викидів, екологічно чисті джерела енергії та безпечність енергетичних інфраструктур є важливими аспектами, які залежать від фінансової стабільності. Фінансова стабільність допомагає підприємствам енергетичної сфери бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку, що є важливим аспектом для розвитку експортного потенціалу та залучення інвестицій.

До завдань, що постають перед управлінцями стосовно оцінки фінансової стійкості підприємств енергетичної галузі необхідно віднести: дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства; дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства; об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства; оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності; аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів; визначення ефективності використання фінансових ресурсів [3].

Отже, фінансова стабільність підприємств енергетичної сфери є необхідною для забезпечення стабільності енергетичного сектору, економічного зростання та сталого розвитку нашої держави.



Література:

1. Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. Skills for a modern Ukraine. directions in development-human development. Washington, DC: World Bank, 2019. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25741>.
2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf).
3. Терещенко С.І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств. *Фінанси України*. 2001. №7, С. 37-47.

УДК: 338.23

*Панков Михайло,  
здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна*

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Система забезпечення економічної безпеки країни пов'язана з розв'язанням інформаційно-аналітичних, проєктних, контрольних, організаційно-управлінських і правових завдань, спрямованих на захист національних економічних інтересів серед яких підтримка стабільного курсу національної валюти, захист від тероризму та інших кримінальних загроз, раціональне використання природних ресурсів, захист вітчизняного товаровиробника тощо. Національні економічні інтереси лягають в основу економічної політики, що провадиться державою, і важливою складовою якої є забезпечення економічної безпеки [1].

Вітчизняна економіка в умовах сьогодення зазнає впливу численних внутрішніх і зовнішніх загроз, екстремальних впливів і ризиків, що призводять до негативних наслідків та негативно позначаються на безпеці та стійкості розвитку країни. Тому своєчасне прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення економічної захищеності та безпеки країни стає одним із пріоритетних напрямів менеджменту.

Формування економічного механізму захисту та безпечного функціонування країни передбачає пошук досконаліших, гнучкіших технологій прийняття управлінських рішень в умовах багатоваріантності та альтернативного вибору з відповідним інформаційно-аналітичним їх обґрунтуванням. Розроблення, обґрунтування, ухвалення, реалізація та

контроль ефективності управлінських рішень на всіх рівнях управління (оперативному, тактичному, стратегічному) виступає одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту. При цьому на перший план виходить завдання своєчасного і релевантного інформаційно-аналітичного забезпечення цих процедур і супроводу по всьому ланцюжку прийняття рішень.

Важливим та актуалізованим в умовах сьогодення постають завдання з реалізації системного підходу до забезпечення економічної безпеки, що передбачає пошук більш ефективних технологій підготовки та ухвалення управлінських рішень з урахуванням нових викликів і загроз, екстремальних впливів і кризових ситуацій, соціально-економічного та політичного стану сучасного суспільства. Сутність системного підходу можна визначити як дослідження системи, у результаті якого виокремлюють елементи, внутрішні та зовнішні зв'язки, що змінюють керуючу підсистему в необхідних межах. У зв'язку з цим важливо правильно діагностувати стан системи, ідентифікувати й оцінити ключові загрози та їхні джерела, визначитися з інструментами їхньої нейтралізації та реалізації комплексу захисних заходів, і на цій основі робити прогностичні оцінки можливих небезпек.

Управління економічною безпекою країни, як процес ухвалення управлінських рішень (організаційно-правових, соціально-економічних, адміністративно-управлінських), функціонально орієнтоване на досягнення необхідних характеристик її безпечного стану, що забезпечують ефективний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, зниження їхнього рівня і сприяють сталому розвитку. Тому, економічну категорію безпеки варто визначати як нейтральне або позитивне функціонування соціально-економічної системи країни, що визначається станом захищеності об'єктів і суб'єктів управління від загроз, які виникають у результаті їх функціонування в межах системи.

Процес підготовки інформаційного забезпечення, аналітичного обґрунтування та ухвалення управлінських рішень відбувається в умовах альтернативності та різновекторності вибору в рамках рівневої організації системи економічних відносин (від рівня наноекономіки до рівня мегаекономіки) відповідно: напрямом та сегментам економічної діяльності; цілям та часу їх реалізації (інноваційним, інвестиційним, стратегічним), прогностичними сценаріями розвитку. Процес ухвалення управлінських рішень в умовах альтернативності та різновекторності вибору має ґрунтуватися на формуванні та використанні інструментів діагностики з метою визначення поточної безпекової ситуації та подальшого сценарування та визначення управлінських заходів корегуючого впливу. Більшість дослідників економічної безпеки дійшли висновку, що основними її структурними елементами, які необхідно піддавати діагностичному дослідженню є сировинно-ресурсна, енергетична, фінансова, соціальна, інноваційно-технологічна, продовольча, зовнішньоекономічна безпеки [2-4].

У підсумку слід зазначити, що використання діагностичного інструментарію забезпечує організаційно-методичне та інформаційне підґрунтя сучасного менеджменту в частині використання технологій системної підготовки, інформаційно-аналітичного обґрунтування, реалізації й оцінювання ефективності управлінських рішень, що приймаються у системі забезпечення економічної безпеки країни, реалізації її захисних функцій і сталого соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу.

Література:

1. Євдокименко В. К. Функції регіонального управління економікою: глобалізаційний вимір. Чернівці, 2006. 272 с.
2. Карлова І. О. Вплив світових глобалізаційних процесів на економічний розвиток України. *Актуальні проблеми економіки*: фах. ек. журнал. 2008. № 11. С. 41-42.
3. Дудка Ю. П. Парадигма економічної глобалізації та її значення у формуванні концептуальної матриці економічної безпеки. *Економічний простір*: зб. наук. праць. 2009. № 22/1. С. 45-57.
4. Акімова Л. М. Механізми державного управління економічною безпекою України: аналіз чинників впливу, систематизованих за окремими сферами її розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 6-7. С. 5-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2018\\_6\\_6-7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_6-7_3).

УДК 658.016.2.737

**Проданова Лариса,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*  
**Лук'яненко Альона,**  
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,*  
*спеціальність 073 Менеджмент,*  
*Черкаський державний технологічний університет,*  
*м. Черкаси, Україна*

## **РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Новітній етап вирішення проблем сталого розвитку в історії людства пов'язаний з документом «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року», що з'явився у результаті роботи Саміту ООН зі сталого розвитку, який відбувся у вересні 2015 року в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку [1]. В цьому документі цілі сталого

розвитку (також відомі як Глобальні цілі) зафіксовано як універсальний заклик до дій щодо скорочення бідності, захисту планети та забезпечення того, щоб до 2030 року усі люди жили в мирі і достатку. Україна приєдналась до світового співтовариства в досягненні зазначених цілей в 2019 році [2], а з 2020 року цілі сталого розвитку закріплено на державному рівні у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів.

Торгівля має ключове значення для досягнення цілей сталого розвитку ООН. Розвиток цієї галузі економіки впливає на процеси подолання бідності; викорінення голоду та розвитку сільського господарства; на стан здоров'я, забезпечення здорового способу життя і добробуту людей; стале економічне зростання, продуктивну зайнятість; перехід до раціональних моделей споживання і виробництва; реалізацію заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками; стале використання морських ресурсів; раціональне використання можливостей екосистем суші, боротьбу з опустелюванням, припинення процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття; процеси зміцнення засобів здійснення й активізації роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку. Такий вплив можливий за рахунок: створення робочих місць (зокрема для жінок) і забезпечення стабільних джерел доходів; розширення потоків ресурсів, технологій, нових знань, а також поставок насіння, добрив, сільськогосподарської техніки; покращення доступу до різноманітних поживних продуктів харчування, екологічно чистої продукції, а також до якісних лікарських засобів та медичних товарів; диверсифікації регіонів походження поставок, доступу до глобальних ланцюгів постачання та світових ринків товарів, послуг, технологій, іновацій, знань; стимулювання відповідного виробництва та споживання, формування нових ринків, задоволення попиту на здоровий спосіб та високу якість життя (добробут) людей; залучення національних та іноземних інвестицій, поширення технологій циркулярної економіки. Слід також додати, що досягненню цілей сталого розвитку сприятимуть такі заходи як пом'якшення або зняття торговельних бар'єрів, обмеження використання нетарифних (адміністративних) важелів регулювання міжнародної торгівлі.

Стійкий розвиток будь-якого підприємства зазвичай розуміють як концепцію ведення бізнесу, концепцію управління підприємством, що враховує його вплив на економіку, суспільство та довкілля як в короткостроковій, так й у довгостроковій перспективі в умовах складності та багатофакторності

зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу.

Реалізація принципів сталого розвитку в діяльності торговельних підприємств є актуальним питанням з декількох важливих причин. Насамперед, торговельні підприємства можуть значно зменшити негативний вплив на навколишнє середовище через мінімізацію шкідливих викидів в процесі транспортування товарів, а також через поширення інших різноманітних екологічно сталих практик (створення «зелених» офісів і магазинів, ощадливе використання електро- та теплоенергії, застосування екологічних упаковок, ін.). Сталий розвиток торговельних підприємств в соціальному аспекті пов'язаний із забезпеченням добробуту працівників та місцевих громад: діяльність підприємств, які дотримуються принципів сталого розвитку, пов'язана із створенням гідних робочих місць, підтримкою місцевих ініціатив та сталих ланцюгів поставок, що у підсумку сприяє формуванню відповідного іміджу та репутації. Впровадження принципів сталого розвитку через ресурсоефективність, зниження витрат, покращення репутації та залучення нових клієнтів позитивно впливає на економічні результати діяльності торговельних підприємств. Дедалі більше законодавчих актів, галузевих стандартів вимагають від підприємств екологічної та соціальної відповідальності: торговельні підприємства повинні адаптуватися до цих змін. Впровадження практик сталого розвитку стимулює інновації не лише в продуктах, послугах, а й в бізнес-моделях та стратегіях управління, що дозволяє торговельним підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку. Отже, реалізація принципів сталого розвитку в роботі підприємств торгівлі є важливою для забезпечення екологічної стійкості, соціальної відповідальності, економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності таких підприємств.

#### Література:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>.
2. 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>.
3. Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності: колективна монографія / За заг. ред. Н. Б. Кащенкої та Т. О. Ставерської; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х. : Видавець Іванченко І. С., 2020. 390 с.

УДК 338.42.2

**Сапінжинська Каріна,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
науковий керівник:  
**Сербенівська Аліна,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,  
м. Київ, Україна

## ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕФІНІЦІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах кожному підприємству важливо правильно оцінювати ринкову ситуацію, що склалася, щоб запропонувати ефективні засоби конкуренції, які з одного боку, відповідали б кон'юктурі ринку, з іншого - особливостям конкретного виробництва. При цьому, наявність налагодженого виробництва продукції, що користується попитом на ринку, не стає для деяких підприємств конкурентною перевагою через відсутність практики комплексного використання гнучкої асортиментної та цінової політики; невміння організувати адекватні ринковій кон'юктурі канали розподілу продукції та ефективні методи стимулювання продажів тощо.

Теоретичні та методологічні основи конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності товарів закладені у працях таких науковців як О. Громова, О. Зозульов, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Н. Писаренко, М. Портер та ін.

Якість та конкурентоспроможність будь-якого продукту багато в чому визначає його успіх на ринку. Від того, наскільки успішно буде вирішено це питання, залежить економічне та соціальну життя як суспільства загалом, так і окремого споживача. Конкурентоспроможність – це багатогранне поняття, яке означає відповідність продукту ринковим умовам, вимогам кінцевого споживача продукції до ціни, термінів постачання, каналів поширення, якості обслуговування тощо.

Кожне підприємство в сучасних умовах знаходиться в конкурентному середовищі, яке постійно змінюється. Під впливом роботи команд маркетологів і фахівців інших галузей, які спрямовані на просування товарів певного бренду, постійно зростає і збільшується можливість вибору товарів та послуг. У умовах ринку необхідна певна гнучкість і маневреність діяльності підприємства. Також необхідний індивідуальний підхід до споживача на ринку та можливість

підприємства досить швидко реагувати на зміну попиту та купівельної спроможності споживачів.

Так, Громова О. зазначає, що конкурентоспроможність визначається цілим комплексом різних показників, у тому числі: технічний рівень товару; рівень маркетингу підприємства та рекламно-інформаційне забезпечення; також конкурентоспроможність включає відповідність вимогам споживання, технічним умовам і стандартам. Оцінка цього комплексу властивостей дозволяє виділяти високу, середню чи низьку конкурентоспроможність [1, с. 28].

Науковці Зозульов О. та Писаренко Н. вважають, що конкурентоспроможність продукту – це рівень його технічних, економічних та експлуатаційних параметрів, які дозволяють конкурувати на ринку з іншими аналогічними продуктами [2, с. 42]. Іншими словами, це здатність товару відповідати вимогам ринку в певний період часу в порівнянні з його конкурентами.

На думку Портера М., продукт є конкурентоспроможним, якщо він має нижчу ціну та/або кращу диференціацію, ніж порівнювані товари [4, с. 78].

В той же час, Ф. Котлер вважає, що на конкурентоспроможність продукції впливають чинники, які сприяють стійкому виробництву, а й організації виробництва висококонкурентних товарів над ринком. Такі фактори можна поділити на три групи: рівень якості товару; ціна випущеного товару; надання послуг, різноманітних видів безкоштовних послуг тощо [3, с. 90].

Поряд з конкурентоспроможністю важливу роль у розвитку будь-якого сучасного підприємства має якість продукції, що випускається. Якість відноситься до сукупності характеристик та властивостей товару (або будь-якого іншого об'єкта), що надають йому здатність задовольняти очікувані та певні потреби. Слід зазначити, що якість і конкурентоспроможність продукції – це тісно пов'язані поняття. І те, й інше є засобом оцінки кінцевих результатів роботи, включаючи її корисність. Спільним для обох концепцій і те, що вони представляють динамічні характеристики товарів, які змінюються у зв'язку з технологічним прогресом і соціальними потребами.

Ламбен Ж.-Ж. зазначає, що конкурентоспроможність – це динамічна категорія, яка залежить від ринкової ситуації, характеру потреб та їх змін, умов обслуговування, платоспроможності попиту тощо. Таким чином, високоякісний товар може стати менш конкурентоспроможним у тому випадку, якщо ціна помітно зросте через наділення товару такими властивостями, які не викликають у покупців суттєвого інтересу.

Отже, сутність поняття «конкурентоспроможність» полягає у відповідності продукту ринковим умовам, вимогам кінцевого споживача продукції до ціни, термінів постачання, каналів поширення, якості обслуговування тощо. При

цьому, особливою властивістю товару, яка забезпечує його конкурентоспроможність, є якість товару, тобто, якісний товар є конкурентоспроможним.

Література:

1. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
2. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування. З чого починається створення успішних брендів. К. : Знання-Прес, 2004. 199 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.

УДК 656.224.072

**Тарасевич Олена,**  
доктор економічних наук, доцент,  
завідувач відділу економіко-правових проблем містознавства,  
ДУ «Інститут економіко-правових досліджень  
імені В. К. Макутова НАН України»,  
**Борецька Вікторія,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 Менеджмент,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **РОЗВИТОК ЕКОТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Третій рік українські захисники і захисниці мужньо боронять кордони нашої України від російського агресора, відстоюють нашу державність і незалежність. Широкомасштабна війна проти України, яка стала найбільшим військовим злочином в Європі з часів Другої світової війни, спричинила колосальних збитків, втрат і пошкоджень економіці, інфраструктурі, житловому фонду, екології та інш.

Одна з ключових галузей економіки України, яка сильно постраждала під час війни, – це туризм. Це пов'язано з тим, що в деяких регіонах півдня і сходу туристична галузь практично припинила своє існування, тому що частина територій окупована, чи на них ведуться активні бойові дії, а багато громадян виїхало за кордон, або мігрувало в безпечні міста західної частини України.



Готелі, санаторії, туристичні бази, сільські садиби стали притулком для біженців з окупованих територій та регіонів, де відбуваються активні бойові дії [1].

Військові дії спричинили формування негативного іміджу України на міжнародному туристичному ринку, як країни з нестабільною геополітичною ситуацією. Це сильно вплинуло на скорочення кількості в'їзних туристичних потоків протягом цього періоду. Це пов'язано з тим, що надзвичайно важливим для багатьох туристів, приймаючи рішення про місце відпочинку, є безпека та стабільність ситуації у країні [2].

Попри військові дії, які продовжуються в багатьох областях України та встановлені державою обмеження, сфера туризму продовжує працювати у більш-менш безпечних регіонах, де не ведуться активні бойові дії [3].

Зараз в країні у зв'язку з перенасиченістю туристичного ринку але обмеженою мобільністю спостерігається тенденція до туризму в менш популярних місцях, де туристи можуть насолодитись відпочинком від масового туризму. Туристи все більше цікавляться не лише культурними пам'ятками, а й повсякденним життям місцевих жителів та атмосферою міст. Екотуризм набуває все більшої популярності, оскільки туристи намагаються зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, уникати користування каршерінгом та перебувати в екологічних готелях. Також поширена практика споживання органічної їжі та продуктів.

Особливості екотуризму полягають у тому, що він сприяє збереженню природних ресурсів, розвитку місцевої економіки, культурному обміну, впровадженню екологічної освіти, мінімально впливає на довкілля, є альтернативою масовому туризму. Крім того, екологічний туризм виконує виховну функцію, яка сприяє формуванню соціально-відповідальної особистості, яка усвідомлює значення природних об'єктів як цінності нашої планети [4].

Україна, з великим потенціалом у туризмі та відпочинку, може успішно розвивати екотуризм завдяки своїй розмаїтій природній спадщині, яка включає річки, озера, гори, каньйони та прекрасні пейзажі. Національні природні парки, біосферні заповідники, ландшафтні парки та інші природні резервати в Україні стають популярними місцями для екотуризму [5].

Однак при наявності всіх ресурсів, розвиненість екотуризму в Україні є досить низькою. Українська природа пропонує великий потенціал для екотуризму, але його соціально-економічна складова нерозвинута. Значна частина потенційних зон для екотуризму є занедбаною через недостатню увагу до охорони природи та недостатній розвиток інфраструктури для туристів.

Однак екологічний туризм потребує додаткової уваги як з боку туристів і туристичних агенцій, так і з боку державних органів і громад. Це пов'язано з тим, що екотуризм для туристичних агенцій дозволяє диференціювати напрямки своєї діяльності, через падіння попиту на традиційних сегментах ринку туристичних послуг. Окрім цього турагенціям слід переглянути напрями діяльності, адаптувати послуги до потреб внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій та інших категорій постраждалих осіб.

Екотуризм на регіональному рівні впливає на зайнятість населення і стимулює економічний розвиток туристичного регіона, сприяє розвитку суміжних видів діяльності в регіоні таких як: сільське господарство та виробництво продуктів харчування, розвиток ремесел та виробництва сувенірної продукції, транспортні послуги, розвиток і підвищення якості комунікаційних послуг. будівництво та обслуговування інфраструктури. Екологічний туризм формує основні ознаки соціальної відповідальності, що в умовах війни стимулює суспільство до консолідації і включення бізнес спільноти в економічний фронт України. Високий рівень соціальної відповідальності екотуристичної діяльності дозволяє їй відігравати значну роль для підтримки осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, реабілітації військових, тимчасових переселенців, у зв'язку з цим екотуризм потребує державної підтримки. Важливим напрямом діяльності агенцій, громад і державних органів має бути фінансово-організаційна та інформаційна робота щодо послаблення впливу війни на довкілля. консолідуючись таким чином навколо ідей збереження природного і культурного середовища як позначення національної ідентичності українців. Слід акцентувати увагу, що в період війни екологічний туризм може впливати на суспільне єднання через вивчення екологічне виховання, вивчення культури і традицій країни, формування емоційного зв'язку з рідною землею.

У перспективі у зв'язку з нестабільною ситуацією, спричиненою війною в Україні, важко зробити точні висновки стосовно майбутнього розвитку туризму, тому що частина територій досі ще під окупацією, на деяких ведуться активні бойові дії. Наразі ще складно оцінити втрати від воєнних дій. Вони будуть залежати від кількості зруйнованих культурно-історичних пам'яток, туристичних напрямків, терміну ведення бойових дій, розміру окупованих і замінованих територій. Прогнозування впливу воєнних подій на міжнародний туризм в країні є складним завданням, тобто розраховувати при операційному плануванні даного напрямку має сенс тільки на внутрішнього туриста.

Але можна стверджувати, що туризм стане важливою сферою, яка сприятиме відновленню України і після війни, при умові, що влада вживатиме

правильні заходи щодо законодавчого регулювання, маркетингової стратегії для цієї галузі.

Екотуристична індустрія України стикається з різноманітними кризовими умовами, але водночас має колосальний потенціал для відновлення та росту.

*Література:*

1. Сенета З.Я., Дубовіч І.А. Проблеми розвитку сільського туризму в Україні в умовах війни та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2023. Вип. 72. С. 133–137.
2. Благун І., Румянцева І. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму в Україні в кризових умовах. *Věda a perspektivy*. 2024. №2 (33). URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/9206/9258>
3. Зарубіна А.В., Сіра Е.О., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 1–8.
4. Що таке екотуризм – його особливості та види. *Екотуризм в Україні*. URL : <https://vidpochivai.com.ua/uk/blogs/ekoturizm/>.
5. Кліматичні фінанси. URL : [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13327/1/Climate\\_finance.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/13327/1/Climate_finance.pdf).

УДК 658.256

***Хоменко Людмила,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та фінансів,  
**Харченко В'ячеслав,**  
здобувач освітнього ступеня «магістр»  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ВАГОНІВ ЗА РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Загострення конкуренції в умовах мінливого економічних середовища підвищує ризик функціонування підприємств в машинобудуванні. Переваги мають підприємства, які використовують сучасні засоби маркетингу і чітко уявляють необхідність створення нової або удосконалення існуючої продукції [1; 2]. На етапі трансформаційного розвитку економіки виникає необхідність більш широкого застосування математичних методів при

формуванні управлінських рішень стосовно фінансового забезпечення поставок матеріальних ресурсів, які більш повно відображають умови господарювання і специфіку вітчизняних промислових підприємств, в тому числі вагобудівних. Теоретичним і практичним прийомам раціоналізації систем забезпечення та витрачання ресурсів, прогнозуванню в логістиці присвячена значна кількість досліджень з використанням економіко-математичного моделювання. Значимість прогнозних оцінок удосконалення виробничого процесу та їх практичне використання в управлінні запасами, розробка транспортних та сервісних мереж зазначена в багатьох роботах [1; 3]. Питання раціоналізації систем фінансового забезпечення та практичної реалізації методик прогнозних оцінок щодо конкретних параметрів виробничих процесів недостатньо опрацьовані і вимагають додаткових досліджень, особливо для умов роботи вітчизняних підприємств.

Обґрунтованість інвестиційних планів підприємства визначається, пер за все, ступенем забезпеченості сировиною, матеріалами та комплектуючими. При вирішенні проблем ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням сукупність засобів праці, які утворюють структурні ланцюжки, доцільно перетворювати в кінцевому підсумку в раціональну систему формування заявок на матеріальні ресурси. Особливо гострими є питання забезпечення матеріалами та комплектуючими виробництва сучасних вітчизняних пасажирських вагонів, які раніше в Україні не будувалися. Стохастичний процес поставки широкої номенклатури ресурсів, наприклад матеріалів внутрішнього оздоблення у АТ «Крюковський вагобудівний завод» як виробника широкої номенклатури пасажирських та вагонів метро, є найменш стабільним. Перед колективом заводу стоїть задача за високої ефективності, найкращих експлуатаційних характеристик, комфортабельності, в поєднанні з надійністю конструкції і якістю виготовлення, ідеально сприяти вирішенню проблем, що виникають при виконанні пасажирських перевезень з використанням купейних вагонів за прийнятного рівня їх внутрішнього оздоблення. Для задоволення зростаючих потреб споживачів виробники пропонують модифікації пасажирських купейних вагонів, в тому числі СВ та першого класу. Обробка статистичних даних показала, що продуктивність пасажирських купейних вагонів першого класу за місце для сидіння рівномірно розподіляється від 120 до 200 тис. грн. за одне місце в цінах 2023 року. Для умов роботи заводу у відповідності з розробленою за нашою участю моделлю обґрунтовується оптимальний ряд випуску пасажирських купейних вагонів за замовленої кількості у відповідному році. Так, вартість виробництва пасажирського купейного вагона першого класу з кількістю місць для сидіння 45 складає 7 945 тис. грн.

Термін «різноманітність» означає загальне число економічного стану виробничої системи або її елементу [2; 3]. В нашому випадку елементом виробничої системи виступає забезпечення фінансовими ресурсами підприємства на всіх етапах функціонування та підготовки до випуску традиційних та нових видів готової продукції. Попит і потреба в продукції багато в чому залежить від перспективності товарного асортименту вагонів за відповідної ціни із значною рентабельністю. При виробництві широкого асортименту вагонів на вхід в систему, тобто підприємство, надходить біля 100 найменувань видів ресурсів і кожне з цих найменувань може перебувати в двох становищах «поступило», «не поступило». Тоді різноманітність підсистеми забезпечення буде дорівнювати:  $P = 2^{100}$  становищ [3].

Основна задача, яка виникає при управлінні такою системою забезпечення, полягає у скороченні її різноманітності. Показник степені (100) при основі 2 (один біт інформації) показує, скільки поодиноких рішень необхідно прийняти, щоб вибрати прикінцеве рішення. Зменшення різноманітності в системі здійснюється як способом половинного поділу – метод дихотомії, так і раціональною організацією системи. Так, у вагонобудуванні можна виділити три категорії ресурсів, що відносяться до предметів праці: сировина, матеріали і комплектуючі. Відповідно з цим, систему забезпечення виробництва вагонів ресурсами, що відносяться до предметів праці, можна навести трьома спеціалізованими напрямками. Для ресурсів, які поступають на вхід, необхідно визначити імовірності, що даний ресурс поставляється в строк.

По більшості ресурсів дослідним шляхом отримали інформацію щодо провідних постачальників (відстань від постачальника до підприємства, вид транспорту, виконання умов угоди тощо). Процес забезпечення підприємства є стохастичним. За таких умов нормування строків поставок також повинно мати стохастичну основу, тобто строки поставок повинні вказуватися з допусками на відхилення, наприклад надходження матеріалів для опорядження пасажирських вагонів з Польщі.

#### Література:

1. Дорожкіна Г.М., Хоменко Л.М. Оптимізація ряду модифікацій вагонів-хоперів для зерна і зернових культур. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2012. № 4. Т.1. С. 262-269.
2. Павленко А.Ф., Вовчак А.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 245с.
3. Посилкіна О.В., Світлична К.С. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.

**Хоменко Микола,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту,  
**Фірсова Вероніка,**  
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет  
імені Михайла Остроградського,  
м. Кременчук, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗА НАРОЩУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ПОСТАВОК**

Значному посиленню міжнародної конкуренції на світовому товарному ринку залізорудних окатишів при лібералізації міжнародної торгівлі в умовах зростаючої глобалізації сприяє прискорений розвиток конкурентоспроможності гірничо-збагачувальних комбінатів багатьох країн. Суттєво підвищуються вимоги споживачів до технологічного рівня та якості залізорудних окатишів й цінові фактори конкурентоспроможності виступають як вторинні, а фактори швидкості впровадження технологічних інновацій та гарантії якості виступають первинними. В залежності від кон'юнктури ринку, дії конкурентів, а також засобів конкурентної боротьби умови конкуренції постійно змінюються. Аналіз конкурентоспроможності підприємства – постійна функція, яка забезпечує своєчасність реакції на загрози. Вибір методів по запобіганню та зниженню негативних наслідків для конкурентоспроможності підприємства – постійна функція. Виникає потреба здійснювати систематичний моніторинг факторів конкурентоспроможності та аналіз їх впливу на його рівень при прийнятті управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – цілеспрямований процес, який передбачає постійне оновлення і розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища [1; 2]. При управлінні конкурентоспроможністю за експортоорієнтованої діяльності підприємства в першу чергу повинні

розглядатися концепції: тотального управління якістю TQM, бенчмаркінг та концепція маркетингу. Концепції маркетингу визначає вибір продукту та ринку, деталізує асортимент із урахуванням виявлених індивідуальних переваг споживачів, гнучко адаптує ціну за врахування сезонних коливань попиту. В умовах глобальної конкуренції концепція маркетингу взаємодії є найбільш перспективною з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства. На Полтавському гірничо-збагачувальному комбінаті здійснюється повний технологічний цикл: від видобування сирової руди – до виробництва залізорудних окатишів, підготовлених для металургійних заводів. Залізні руди і розкривні породи родовищ Кременчуцької магнітної аномалії за своїми мінералогічними характеристиками міцні, а тому підготовка до виїмки рудоскельної гірської маси здійснюється з попереднім розпушуванням методом підриву.

Створення і постійне удосконалення зовнішньоекономічної служби на комбінаті зумовлене великою часткою експорту залізорудних окатишів в загальному обсязі виробництва, регулярним здійсненням зовнішньоторговельних операцій, випуском продукції з високим рівнем конкурентоспроможності, значною конкуренцією на сегментові світового ринку офлюсованих окатишів, наявністю необхідної чисельності фахівців із зовнішньоекономічної діяльності. Формування структури підрозділу зовнішньоекономічної діяльності – засіб покращення функціонування самого об'єкту управління стосовно реалізації окатишів на експорт. В умовах опрацювання структури підрозділу для підприємства необхідно враховувати існуючі форми і методи роботи з тим, щоб не втратити того позитивного, що мало місце в попередній структурі управління, і в той же час привести її у відповідність новим цілям та вимогам. Процеси покращення організації виробництва і удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно розглядати з точки зору системного підходу, приділяти постійну увагу їх взаємозв'язкам і взаємовпливу. При вивченні існуючої системи шляхом обстеження здійснюється збір інформації стосовно підрозділу зовнішньоекономічних зв'язків і перспектив його розвитку: складання плану випуску продукції; формування цінової політики; обґрунтування каналів збуту продукції; визначення попиту на продукцію, що експортується; розміщення реклами у відповідних засобах інформації; розробка технології по збільшенню вмісту заліза в офлюсованих окатишах; комплексне вивчення властивостей власної і продукції конкурентів. Впровадження удосконаленої структури

управління зовнішньоекономічною діяльністю являє собою реалізацію прийнятих рішень шляхом їх матеріально-технічного, правового і економічного забезпечення.

Процес проектування удосконаленої структури управління за експортоорієнтованої діяльності може приймати різні форми, але повинен підпорядковуватися опрацьованій загальній схемі [2; 3]. Конкретний зміст, послідовність, трудомісткість окремих етапів залежить від специфіки співпраці комбінату із закордонними споживачами залізородних окатишів; від наявності достовірної і повної інформації стосовно різних сторін його діяльності; від характеру досліджень, що здійснювалися в організації раніше; від ресурсів для розробки проекту нової або удосконалення існуючої структури, і перш за все, від чисельності і кваліфікації групи спеціалістів, що зайняті вирішенням цієї проблеми. Типізація процесу розробки структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, що базується на узагальненні досвіду розробки систем управління на підприємствах галузі, детально буде викладена в доповіді. Здійснено також комплекс робіт з обґрунтування чисельності працівників фірми зовнішньоекономічних зв'язків.

Література:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В, Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №21. С.251-254.
2. Дорожкіна Г.М., Хоменко Л.М. Організація маркетингу гірничо-збагачувального комбінату при збільшенні експортних поставок. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*, 2013. № 6 Т.1. С. 153-159.
3. Фурдичко Л.Є. Скварко Ю.В. Сучасний стан та перспективи металургійної галузі України: фінансові показники розвитку, експорт-імпорт продукції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 3 (119). С. 102-106.



**Якушев Олександр,**  
кандидат економічних наук, доцент, докторант,  
доцент кафедри соціального забезпечення,  
Черкаський державний технологічний університет,  
м. Черкаси, Україна

## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ**

Фінансово-економічна безпека підприємств сфери гостинності та туризму є актуальною проблемою в сучасних реаліях. Ці галузі економіки відіграють важливу роль в економіці багатьох країн, забезпечуючи вагомі джерела надходжень до держбюджету, створюючи численні робочі місця та сприяючи міжнародному іміджу держави.

Однак підприємства сфери гостинності та туризму стикаються з низкою загроз та ризиками, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність та фінансову стабільність. Це пов'язано:

з високою чутливістю підприємств цієї сфери до зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність, економічні коливання, природні катаклізми та епідемії;

з необхідністю значних інвестицій у розвиток інфраструктури, модернізацію обладнання та покращення сервісу;

з доволі жорсткою конкуренцією на ринку гостинності та туризму, що вимагає від підприємств ефективного управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних технологій.

Окрім того, підприємства сфери гостинності та туризму стикаються з ризиками, пов'язаними з кібербезпекою, захистом персональних даних клієнтів та дотриманням вимог законодавства у сфері охорони праці та екології. Враховуючи вищезазначене, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств сфери гостинності та туризму є актуальною проблемою, яка потребує комплексного підходу та вирішення.

Якщо уважніше розглянути структуру фінансово-економічної безпеки підприємства, то слід звернути увагу на те, що вчені виділяють дві рівноправні складові цієї структури – фінансову складову та економічну складову. Фінансова складова має бути представлена, розроблена та впроваджена в операційну діяльність підприємства як актуальна фінансова стратегія діяльності підприємства, спрямована на виконання загальної стратегії існування підприємства та досягнення бажаних та комфортних фінансових умов для його перспективної діяльності. технологія. Цей компонент охоплює весь спектр

фінансових процедур та операцій, а також фінансові продукти та інструменти діагностики досягнутого рівня платоспроможності, ліквідності ресурсів та фінансової стійкості підприємства. Економічна складова охоплює управління всіма матеріальними та нематеріальними ресурсами підприємства для досягнення економічної окупності всіх видів витрат і зусиль, витрачених успішну реалізацію всієї своєї діяльності. При цьому керівництву слід приділяти особливу увагу розвитку інтелектуального капіталу, накопичення людського капіталу та розширення інноваційного потенціалу підприємства, що сприятиме просуванню інноваційних технологій та впровадженню новітніх зразків техніки у виробничу діяльність.

При розробці заходів щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання важливо враховувати специфіку діяльності суб'єкта, оскільки це може вимагати визначення пріоритетів як у структурі фінансово-економічної безпеки, так і безпосередньо у змісті дорожньої карти формування фінансово-економічної безпеки підприємства [1].

Підприємства сфери гостинності та туризму на території України мають свою специфіку. Зважаючи на те, що даний вид бізнесу відноситься до сфери послуг, бізнес має спиратися на антропоцентричний принцип, який у контексті теми нашого дослідження можна визначити наступним чином. Досягнення бажаного стану фінансово-економічної безпеки суб'єктом господарювання, який здійснює діяльність у сфері гостинності та туризму, можливе виключно на основі надання якісної послуги за конкурентоспроможною ціною та у відведений термін на вимогу споживача.

В узагальненому вигляді фінансово-економічна безпека в готельно-туристичному бізнесі являє собою рівень захищеності діяльності оператора від внутрішніх і зовнішніх загроз, який базується на цілісній системі управлінських заходів, спрямованих на забезпечення фінансового успіху на основі використання усіх видів ресурсно-портфельних заходів, де найбільше місце займають маркетингові, соціально-психологічні, економіко-правові, організаційні та техніко-технологічні заходи.

Досягти фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання можливо за умови впровадження відповідної ефективної системи управління. Процес управління фінансово-економічною безпекою підприємств гостинності та туризму доцільно реалізовувати в декілька послідовних етапів:

обґрунтування та визначення основних фінансових інтересів конкретного суб'єкта господарювання, коли зусилля керівництва мають бути спрямовані на його гарантований захист;

конкретизація та прогнозування можливих загроз і збитків, обґрунтування ефективних заходів щодо їх запобігання та мінімізації негативних наслідків;

розроблення методології оцінки та її використання для моніторингу поточного рівня фінансово-економічної безпеки оператора;

порівняння результатів оцінки з пороговими значеннями для показників фінансово-економічної безпеки, постійний перегляд валідності порогових значень відповідно до сучасних умов господарювання;

бюджетне планування для забезпечення фінансово-економічної безпеки всіх видів діяльності суб'єкта господарювання; виконання запланованих заходів; призначення відповідальних осіб за забезпечення безпеки;

забезпечення зворотного зв'язку через коригування раніше розробленої системи заходів.

При дотриманні керівництвом суб'єкта господарювання хоча б у загальних рисах заданої послідовності можна своєчасно й точно розрахувати складові ризику та вжити необхідних заходів для нейтралізації всіх потенційних негативних факторів та посилення очікуваних позитивних тенденцій виробничо-господарської діяльності. з метою покращення кінцевих фінансово-економічних показників.

Література:

1. Yakushev, O., Zakharova, O., Zachosova, N., Yakusheva, O., Chernyshov, O., & Naboka, R. (2023). Assessment of financial and economic security of business innovation enterprises in hospitality and tourism. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (49), 135–147.

УДК 658:330.322

***Бурмила Вадим,***

*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,*

*спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,*

*страхування та фондовий ринок»,*

*Державний науково-дослідний інститут*

*інформатизації та моделювання економіки,*

*м. Київ, Україна*

## **СИНЕРГЕТИКА В УПРАВЛІНСЬКО-ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕНІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Сучасний ІТ-сектор формує стрімкий розвиток національних економік з вектором інформаційно-інвестиційного прогресу. В період з 2016 по 2021 роки саме світовий ІТ-ринок зростав рекордними темпами на рівні 7-10%% (при

зростанні світової економіки на рівні 3%). Український ІТ-сектор потенційно мав не менші можливості (2022 рік – ІТ-послуги надавали 1600 підприємств). Але тінізація діяльності, відсутність балансу інтересів з владою та великим індустріально-аграрним бізнесом призводять до недооцінки прибутковості підприємств. Відповідно до оновлених даних Національного банку України, у 2023 році ІТ-індустрія принесла українській економіці 6,7 млрд дол. США завдяки експорту своїх послуг. Це на 8,5%, або на 622 млн дол. США менше за показник 2022 року. Обсяг ІТ-експорту впав до рівня 2021 року, коли він становив 6,9 млрд дол. США [1]. Хоча незалежні експерти на рівні провідних консалтингових компаній, що представлені на ринку України, наголошують на привабливості для інвесторів цієї сфери та звертають увагу на необхідності посилення синергетичного впливу на діяльність саме державного регуляторного впливу. Центрами локації під час війни для ІТ-сектору стали міста Київ та Львів, що формують потенціал утворення в майбутньому технологічних або індустріальних парків, центрів надання послуг.

З позиції невирішеності багатьох питань управлінського характеру, складності ведення діяльності за умов ведення повномасштабних військових дій, недосконалості інструментів та заходів інвестиційного забезпечення, виникають непорозуміння, що стримують прогресивні зрушення в межах національної економіки, діяльності фінансових ринків, відтворення ІТ-сектору. Свого системного дослідження та поступового вирішення потребують наступні проблеми ІТ-сектору, що вже визнані фахівцями стратегічно значущими, потребуючими управлінського регуляторного впливу: низька, невідповідна до потреб галузі, якість освіти та підготовки ІТ-фахівців (як у закладах вищої освіти, так і в приватних школах); відсутність визначення перспектив співпраці з промисловим та агросектором національної економіки на основі балансу інтересів, нової якості інвестиційного забезпечення на основі сучасних управлінських технологій, аналітико-фінансового діагностування внутрішніх процесів та явищ галузі; низький попит на ІТ-послуги на національних ринках, незатребуваність найбільш актуалізованих в світі інтелектуальних продуктів; відтік висококваліфікованих кадрів за кордон та міграція капіталів ІТ-сектору до високорозвинених країн; відсутність національного ІТ-консалтингу відповідного до найкращих прикладів американських та європейських компаній; невідповідність послуг світовим та європейським стандартам. Окремого напрацювання потребують методики та оцінки фінансової діяльності малого та середнього бізнесу з позиції потреб гармонізації податків, висвітлення переваг діяльності великих компаній, рекомендацій кластероутворення та інші. Саме невирішеність питань мотивації бізнесу,

незалученість синергетичних дій в парадигмі відносин «бізнес-влада-наукова спільнота» стримують інвестиційну активність, формують проблеми інвестиційного забезпечення ІТ-сектору. І в цьому контексті цікавим фактом постає те, що понад 100 компаній світових лідерів з списку Fortune (рейтинг великого бізнесу та успішних корпорацій світу) є клієнтами та замовниками послуг українських ІТ-фірм.

Література:

1. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? Аналітика й думки експертів. URL : <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>

УДК 330.322.54

**Гупало Ярослав,**  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,  
страхування та фондовий ринок»,  
Державний науково-дослідний інститут  
інформатизації та моделювання економіки,  
м. Київ, Україна*

## **СИНЕРГЕТИКА РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Під час війни ринок нерухомості України виявився найбільш вразливим: знищення ворогом населення та нерухомого майна, техніки та інфраструктури є настільки масштабними, що такого фактично не відбувалося в останні 80 років на території Європи.

Масштаби руйнувань в Україні величезні. Тільки за наявними даними, вони перевищують обсяги усього нового житла, введенного в експлуатацію за останні сім років. Враховуючи масовість ракетних обстрілів в останні місяці поточного року, а також неможливість підрахунку збитків в окупованих районах, обсяги руйнації житла, промислових та інфраструктурних об'єктів, в реальності будуть ще більшими [1].

Але війни закінчуються, країни відновлюються, економіки відтворюють свій потенціал. Український ринок нерухомості є перспективним та актуальним з позиції нарощення як свого потенціалу, так і стимулювання фінансового ринку. Такий взаємозв'язок між ринками має синергетичну характеристику. В

першу чергу це стосується інвестицій, що забезпечують активність попиту та пропозиції, балансують ціну, формують векторність інновацій. По друге, саме ринок нерухомості приваблює іноземних інвесторів, що є актуальним в фінансовому проєктуванні на середньо та довгострокову перспективу.

Український ринок нерухомості має потенціал, перспективи нарощення інвестицій, якісного та кількісного покращення інвестиційного забезпечення в загальній відповідності руху національної економіки до європейських стандартів бізнес-середовища.

Саме інвестиційне забезпечення формує стрімкість або повільність розвитку ринку, його популярність як інструменту бізнесу, або збереження грошей, вирішення питань забезпечення житлом та соціально-культурного відтворення, нарощення потенціалу промисловості та сфери послуг. Ринок нерухомості України потребує свого дослідження за умов змін під час війни та потреб повоєнного відновлення, системного вивчення з позиції великої кількості питань: оцінки фінансових ризиків інвестицій; безпеки документаційного забезпечення прав власності; вивчення та адаптування іноземного досвіду; інституційного закріплення державної політики регулювання ринку нерухомості (податки, умови контролю, прозорість та тінізація обсягів фінансування, покарання за порушення законів та підзаконних актів).

Аналітики очікують стрімке зростання цін в післявоєнний період, підвищення рівня інвестицій на відбудову держави. Крім того, важливим фактором стане вступ України до Європейського Союзу. Ринок демонструватиме більшу конкурентну спроможність, що буде зумовлено високими показниками попиту в комплексі з обмеженою пропозицією, частково через тих клієнтів, що придбали нерухомість за мінімальними цінами під час воєнних дій. Оскільки найбільших втрат в перший рік війни зазнала саме житлова сфера, нерухомість в період відбудови буде мати актуальність. Національні інвестори та закордонні вкладники продовжать діяльність в цій сфері. Крім того, очікується значний потік повернення тих, хто виїхав під час війни. Можливо навіть ті, хто не повернеться з закордону, будуть інвестувати в нерухомість в Україні. В післявоєнний період також очікується стабілізація цін, за рахунок повернення біженців, та початок стабілізації різних економічних сфер та національної економіки загалом. За даними Державної служби статистики України, інфляція станом на квітень 2023 року становила 17,9%, а втрати економіки за минулий рік – 29,2% від ВВП. Саме тому, відновлення

відбуватиметься прискореними темпами, при цьому, нерухомість є однією з ключових сфер для національної економіки [1].

Ринок нерухомого майна країни має актуалізовані перспективи розвитку з позиції відновлення не лише об'єктів комерційної та житлової нерухомості, а ще й відбудови доріг, інфраструктури міст та селищ. Формування сприятливих умов функціонування ринку вже потребує свого наукового обґрунтування, прозорості прийняття рішень, накопичення технологій співпраці між владою, бізнесом, населенням, синергетичного поєднання знань різних наук та практик менеджменту. Нерухомість є доволі привабливою сферою для інвестицій, особливо в часи криз, нестабільності та коливань фінансових ринків. Об'єкти нерухомого майна купують різні бізнеси та прошарки населення, національні та закордонні інвестори, що має свою специфіку в процедурах: прийняття рішень стосовно обсягів фінансування; оцінках ризиків та потребах страхування; оподаткування та умовах кредитування.

Література:

1. Дослідження ринку нерухомості під час війни. URL : <https://forbes.ua/money/budivnitstva-ne-zapuskayutsya-popitu-nemaє-ale-tsini-ne-padayut-doslidzhennya-rinku-nerukhomosti-pid-chas-viyuni-vid-ernst-amp-young-13032023-12337>.

*УДК 330.322:330.341.1*

***Оганесян Геннадій,***  
*здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії»,*  
*спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа,*  
*страхування та фондовий ринок»,*  
*Державний науково-дослідний інститут*  
*інформатизації та моделювання економіки,*  
*м. Київ, Україна*

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ КРАЇНИ: СИНЕРГЕТИКА ЗНАНЬ**

В умовах активного розвитку процесів глобалізації та інформатизації, просування стандартів інформаційного суспільства та інформаційної економіки особливого значення отримує інвестиційний клімат, як інтегральна оцінка інвестиційного процесу та бізнес-діяльності, ринкової культури та іміджу країни, безпеки руху капіталів та захисту власників майна.

Інвестиційний клімат – це узагальнена характеристика сукупності соціальних, економічних, організаційних, правових, політичних, соціокультурних передумов, що визначають привабливість і доцільність інвестування в ту чи іншу господарську систему [1, с. 131]. Незалежні експерти, український бізнес та влада наголошують, що сьогодні інвестиційний клімат в країні слід визнати як несприятливий. Про таку ситуацію свідчить переважна більшість показників економічного та соціального розвитку, опитування фахівців в сфері інвестицій та управління капіталами.

Для нашої країни прикладами формування позитивного інвестиційного клімату в першу чергу постають країни Європейського Союзу, особливо ті що мали перехідні економіки від адміністративних моделей (країни Східної Європи).

Дослідження науковців доводять тезу, що інвестиційний клімат є динамічним, він змінюється векторно до зрушень в економіці, фінансовій сфері, соціокультурних відносинах. Він сам по собі має синергетичне походження та відповідний вплив на національну економіку. В подальших напрацюваннях та системному вивченні інвестиційного клімату України з позиції науковості, адаптування найкращого світового досвіду, активної співпраці між бізнесом та владою з метою принципових змін та покращення впливових показників виникає потреба вирішення низки базових проблем з пріоритетами на гармонійний розвиток.

Такими проблемами постають:

по-перше: покращення аналітико-інформаційного відображення діяльності бізнесу та влади в процесах залучення та використання інвестицій на основі сучасних інформаційних технологій;

по-друге: вивчення та оцінка сценаріїв змін інвестиційного клімату в умовах розвитку інформаційної економіки, умов та правил повоєнного відновлення, накопичення інституційних зрушень в діяльності ринкової економіки;

по-третє: пряма залежність оцінок та впливовості інвестиційного клімату від якості державної інвестиційної політики, підвищення ролі та ефективності державних інвестицій, заходів підтримки інвесторів в структурній перебудові економіки та соціальній сфері;

по-четверте: підтримання фінансової стабільності економіки за умов наявності вже існуючих форс-мажорних обставин ведення війни на території країни, розуміння складності передумов відновлення промисловості та інфраструктури країни.



Саме ці актуальні питання потребують свого системного вивчення, корегування, залучення комплексу синергетичних знань фінансового та інвестиційного менеджменту, стратегування та прогнозування, економічного моделювання. І вже під час війни, сьогодні дії влади та бізнесу полягають в покращенні інвестиційного клімату України на основі сучасних досліджень та найкращого світового досвіду на платформах інтегрування знань.

Література:

1. Активізація інвестиційного процесу в Україні: колективна монографія / [Т. В. Майорова, М. І. Диба, С. В. Онишко та ін.]; за наук. ред. М. І. Диби, Т. В. Майорової; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К.: КНЕУ, 2012. 472 с.

Наукове електронне видання

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ  
VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ  
«СУЧАСНІ ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-  
АДМІНІСТРУВАННЯ»

25 квітня 2024 р.  
м. Черкаси

Упорядник Л. В. Проданова

*В авторській редакції*

Технічний редактор *Давиденко К. В.*

---

Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 10,3. Зам. 24-54.

---

Черкаський державний технологічний університет  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 896 від 16.04.2002.  
бульвар Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006.  
Редакційно-видавничий відділ ЧДТУ  
red\_vidav@chdtu.edu.ua