

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Матеріали  
XX міжнародної  
науково-практичної конференції  
(25 жовтня 2024 р.)**

**Київ – 2024**

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
NATIONAL AVIATION UNIVERSITY**

**«MODERN PROBLEMS OF  
MANAGEMENT»**

**THE MATERIALS  
OF THE  
XX INTERNATIONAL ACADEMIC  
PROFESSIONAL CONFERENCE  
(OCTOBER 25, 2024)**

Conference Organizer:  
**Management of Foreign  
Economic Activity of the  
Enterprise Department**

**Kyiv, 2024**

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: НАУ, 2024. – 455 с. – Електронне наукове видання.

Збірник тез видано за матеріалами доповідей XX Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», що відбулася на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету 25 жовтня 2024 року.

Збірник розраховано на стейкхолдерів, науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, практичних працівників, а також широке коло читачів, які цікавляться цією проблематикою.

У збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. Повну відповідальність за достовірність інформації несуть автори тез та їх наукові керівники.

**Редакційна колегія:**

**Головний редактор:**

*Оксана Кириленко* – завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор економічних наук, професор

**Члени редакційної колегії:**

*Олександр Наумов* – професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор економічних наук, професор

*Валентина Новак* – професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, кандидат економічних наук, професор

*Олександр Боровиков* – доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, кандидат економічних наук, доцент

**Відповідальний секретар:**

*Назарій Ліскович* – доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор філософії в галузі економіки

**Адреса університету:**

03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1

тел.: (044) 406-76-47

e-mail: [mzedp@ukr.net](mailto:mzedp@ukr.net)

© Автори тез, 2024

© Редакційна колегія, 2024

© Національний авіаційний університет, 2024

## ЗМІСТ / CONTENT

### ADAPTATION OF ORGANISATIONS TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT PROCESS

*Arnania-Kepuladze T., Professor at the Department of Economics, Candidate of Economic Sciences, PhD in Economics and Management, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia*

*Kepuladze G., Associate professor, PhD in Economics, University of Business and Technology, Tbilisi, Georgia*

25

### ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGES IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF UKRAINE

*Razumova K.M., Doctor of economic sciences, professor, head of the department of organization of aviation works and services, National Aviation University, Kyiv*

*Kryvopyshyna O.O., seeker of the first (bachelor's) level of higher education of the group Ba-073-23-14-LG National Aviation University, Kyiv*

28

### APPLICATION OF DEEP LEARNING MODELS IN ECONOMICS AND MANAGEMENT

*Naumov O.B., Doctor of Economics, Professor, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

*Paris O., PhD in economics, entrepreneur, Centennial, CO, USA*

*Naumova O.V., PhD in economics, Deputy Dean of the Faculty of Transport, Management and Logistics, National Aviation University, Kyiv*

30

### BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND THE KNOWLEDGE SOCIETY

*Pankina V., applicant for the first (bachelor's) level of higher education of the group I\_PLG\_Bc\_D\_3, Technical University of Košice, Košice, Slovakia*

32

### COMPETITIVENESS STRATEGY AND TACTICS OF "WIZZ AIR GROUP"

*Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv*

*Lukich S.V., student for the first (bachelor's) level of higher education, National Aviation University, Kyiv*

34

### CURRENT TRENDS AND STRATEGIC MANAGEMENT OF ONLINE CLOTHING SALES IN UKRAINE

*Mykhailyuk V.R., student for the first (bachelor's) level of higher education Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

*Goncharenko S.M., senior lecturer of the department of philology and translation Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine*

36

### DATA SCIENCE В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ WEB DESIGN

*Краснюк М.Т., кандидат економічних наук, доцент, Київський Національний Економічний Університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

*Баков Н.В., студент Київський Національний Університет Технологій та Дизайну*

38

### DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT PROCESSES: NEW TOOLS AND APPROACHES

*Lukianenko M.O., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group 408B, National Aviation University, Kyiv*

*Gurina G.S., Doctor in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

*Novak V.O., PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

43

## **DIRECTIONS FOR OPTIMISING HUMAN RESOURCES IN THE CURRENT ENVIRONMENT**

*Gorodianska L.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department National Aviation University, Kyiv*

*Tishchenko H.R., student for the first (bachelor's) level of higher education group LG – 214Ba, National Aviation University, Kyiv*

45

## **ENSURING THE RESILIENCE OF COMPANY'S DEVELOPMENT THROUGH THE FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES**

*Khlevytska Y.O., higher education seeker of the 2nd year, group M3-073-23-1-3Д (Master) National Aviation University, Kyiv*

*Vozhdaienko Y.V., higher education seeker of the 2nd year, group M3-073-23-1-3Д (Master) National Aviation University, Kyiv*

*Lytvynenko L.L., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

48

## **FEATURES OF MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN DEOCCUPIED TERRITORIES**

*Mokhnenko A.S., doctor of economic sciences, professor, professor of the chair of Finance, Accounting and Entrepreneurship, Kherson State University*

*Haidychuk A.M., post-graduate student of the chair of Economics, Management and Administration, Kherson State University*

*Sergienko M.V., post-graduate student of the chair of Economics, Management and Administration, Kherson State University*

50

## **FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN VARIOUS BUSINESS ENVIRONMENTS**

*Gorodianska L.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department National Aviation University, Kyiv*

*Kopytina A.B., student for the first level of higher education, group Ba-073-23-4-ЛЛ (ЛЛ – 214Ba), National Aviation University, Kyiv*

52

## **FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF BUSINESS DEVELOPMENT**

*Gorodianska L.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department National Aviation University, Kyiv*

54

## **FEATURES OF TEAM MANAGEMENT DURING THE WAR**

*Hrashchenko I.S., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

*Krasniuk I., student of National University of Food Technologies, Kyiv*

56

## **IMPROVING COMPETITIVENESS OF AUTOMOTIVE COMPANY'S PRODUCTS IN THE INTERNATIONAL MARKET: CASE OF BYD COMPANY LTD.**

*Wang Kai, higher education seeker of the 2nd year, group Ma-073-23-2-3Д (Master) National Aviation University, Kyiv*

*Lytvynenko L.L., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv*

58

## **INNOVATIVE TRENDS IN ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*Stoyanets N.V., doctor of economics, professor of Management department, Sumy National Agrarian University, Sumy*

*Olayiwola G., student of specialty 073 - Management. Group 2102a, Sumy national agrarian university, Sumy*

*Gavrylko V., master student of specialty 073 – Management, group 2401, of Sumy national agrarian university, Sumy*

60

## LEADERSHIP IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ADAPTATION AND NEW APPROACHES

*Kyrylenko O.M., Doctor of economic sciences, professor, head of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv*  
*Lukianenko M.O., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group 408B, National Aviation University, Kyiv*

*Podrieza S.M., Doctor in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

62

## MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF MEDICAL INSTITUTION STAFF IN MODERN CONDITIONS

*Stoyanets N.V., doctor of economics, professor of Management department, Sumy National Agrarian University, Sumy*

*Rud M., master student of specialty Administrative Management, group 2301, Sumy national agrarian university, Sumy*

64

## MANAGEMENT OF RESEARCH STUDIES IN PHILOLOGY

*Krasniuk S.O., senior lecturer, department of philology and translation, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

66

## MILITARY CODE AND NEW TECHNOLOGY'S ROLE IN RECRUITMENT AS A HUMAN RESOURCE FUNCTION

*Shubitidze L., LTC, Engineer BN COM, West Command, Georgian Defense Forces, Khoni. Ph.D. student in Economics of Akaki Tsereteli State University, Faculty of Business, Law and Social Sciences, Kutaisi.*

68

## MODERN MANAGEMENT PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM

*Gorodianska L.V., Ph.D. in Economics, Associate Professor, Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine, Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department National Aviation University, Kyiv*

*Pankiv A.R., student for the first level of higher education, group Ba-073-23-4-III (III – 214Ba), National Aviation University, Kyiv*

*Rosla D.V., student for the first level of higher education, group Ba-073-23-4-III (III – 214Ba), National Aviation University, Kyiv*

71

## OPTIMIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISMS IN GINFON GROUP COMPANY

*Wang Yifan, seeker of the second (master's) level of higher education National Aviation University, Kyiv*

*Novak V.O., PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

73

## OPTIMIZATION OF THE SYSTEM FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF LABOR PRODUCTIVITY AND EMPLOYEE MOTIVATION AT GOLDEN VICTORIES COMPANY

*Wang Chong, seeker of the second (master's) level of higher education National Aviation University, Kyiv*

*Novak V.O., PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

74

## POVERTY PROBLEMS AND CHALLENGES FOR COUNTRIES WITH OPEN ECONOMIES

*Osadze T., Akaki Tsereteli State University, Faculty of Business Law and Social Sciences, PhD program student*

76

## PROBLEMS OF INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT AND MARKETING

*Storchak K.L, master's degree student, group 3Д - 206M National Aviation University, Kyiv*  
*Volvach N., PhD Stockholm University, Sweden*

*Naumov O.B., Doctor of Economics, Professor, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv*

78

<b>PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE COMPANY CONDUCTING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY BASED ON HUAWEI'S EXPERIENCE</b>	
<i>Yuan Shuang, higher education seeker of the 2nd year, group Ma-073-23-2-3Д (Master)</i>	
<i>National Aviation University, Kyiv</i>	
<i>Lytvynenko L.L., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv</i>	80
<b>RISKS IN ENTERPRISE ACTIVITY AND METHODS OF MANAGING THEM AT "THE BOEING COMPANY"</b>	
<i>Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv</i>	
<i>Ivlieva K.Y., student for the first (bachelor's) level of higher education, National Aviation University, Kyiv</i>	83
<b>RISK MANAGEMENT IN THE CHINESE BANKING SECTOR: CASE STUDY OF THE AGRICULTURAL BANK OF CHINA</b>	
<i>Ma Shuang, higher education seeker of the 2nd year, group Ma-073-23-2-3Д (Master)</i>	
<i>National Aviation University, Kyiv</i>	
<i>Lytvynenko L.L., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv</i>	85
<b>SHIFTING PRIORITIES OF COMPANIES FOR ENSURING STRATEGIC LEADERSHIP IN DYNAMIC TRAVEL MARKETS</b>	
<i>Lytvynenko L.L., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv</i>	88
<b>SOME FASHION INDUSTRY MANAGERIAL ISSUES IN UKRAINE, PROBLEMS AND PROSPECTS</b>	
<i>Stelmakh A.V., student for the first (bachelor's) level of higher education group BSMC-23(БІІІМК-23) Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine</i>	
<i>Goncharenko S.M., senior lecturer of the department of philology and translation Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine</i>	91
<b>STAFF TESTING AS A CONTENT PART OF HR MANAGEMENT "NESTLE UKRAINE" LLC</b>	
<i>Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv</i>	
<i>Hach Y.O., student for the second (master's) level of higher education, National Aviation University, Kyiv</i>	94
<b>SWOT-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ</b>	
<i>Клишя О.О., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи 07100_бд_2022 Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава</i>	
<i>Єгорова О.В., кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава</i>	96
<b>THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF AVIATION COMPANIES THAT HAVE INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE</b>	
<i>Podrieza M.S., postgraduate student of the third (educational and scientific) level of higher education PhD in Management, National Aviation University, Kyiv</i>	99
<b>THE EVOLUTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) AND ITS ECONOMIC IMPACT ON THE HEALTHCARE SECTOR: ETHICAL AND LEGAL CHALLENGES</b>	
<i>Kilasonia N., PhD Candidate in Economics, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia</i>	101
<b>THE IMPORTANCE OF PLANNING IN THE MANAGEMENT PROCESS</b>	
<i>Serkiz V.V., student for the first (bachelor's) level of higher education, group BDo -21 Kyiv National and Design University of Technology, Kyiv</i>	
<i>Roienko L.V., Senior Lecturer, The Department of Philology and Translation, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv</i>	103



<b>THE TRANSFORMATIVE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT: PROS, CONS, AND FUTURE DIRECTIONS</b>	
<i>Perederii V.V., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv</i>	105
<b>USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO OPTIMIZE THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES</b>	
<i>Kovalenko Y.O., Ph.D. in Economics, Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv</i>	
<i>Shakal D.V., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group 409Ba, National Aviation University, Kyiv</i>	107
<b>WELL-BEING СТРАТЕГІЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ 5.0</b>	
<i>Гефко А.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОП "Менеджмент організації", Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ</i>	109
<b>АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ</b>	
<i>Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Деревінська Т.В., здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-309Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	112
<b>АДАПТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОНОВЛЕННЯ МЕТАЛОБРОБНОГО ОБЛАДНАННЯ У ПРОМИСЛОВОСТІ</b>	
<i>Алімов Р.З., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси</i>	
<i>Кліменко Я.І., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ</i>	
<i>Снігач Д.Є., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Класичного приватного університету, м. Запоріжжя</i>	114
<b>АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА</b>	
<i>Миколаєнко О.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МА – 412Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Колесник М.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	117
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
<i>Гуріна Г.С., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Сосна В.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-107Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Марченко В.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-106Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	120
<b>АНАЛІЗ НАДВЕЛИКИХ МАСИВІВ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</b>	
<i>Мормуль Є.А., студентка 3 курсу спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ</i>	
<i>Краснюк М.Т., кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційних систем в економіці Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ</i>	122



## **ВІТЧИЗНЯНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

*Волкова Н.В.*, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, м. Дніпро

*Яковенко С.О.*, здобувач третього рівня освіти, КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, м. Дніпро

125

## **ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ОСОБИСТОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ**

*Городянська Л.В.*, кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент Академії економічних наук України, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

*Семенова Д. С.*, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЛГ – 211Б Національного авіаційного університету, м. Київ

*Смирнова Н. М.*, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЛГ – 211Б Національного авіаційного університету, м. Київ

128

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТІВ**

*Онокієнко Т.С.*, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Державний біотехнологічний університет, м. Харків

130

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЇ**

*Рихлівський М.О.*, аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент» Національного авіаційного університету, м. Київ

132

## **ВПЛИВ ПОСТВІЙСЬКОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ НА ПОТРЕБИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

*Завалій Б.Ю.*, аспірант Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

*Гринько Т.В.*, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

134

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ**

*Штець Т.Ф.*, доктор філософії з економіки, доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький

*Кирилко Н.М.*, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри управління та смарт-інновацій Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

137

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Грідін О.В.*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

141

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

*Ширококорадюк В.С.*, здобувач першого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207М Національного авіаційного університету, м. Київ

*Наумов О.Б.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

144

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КОРПОРАТИВНУ СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

*Ірнарзов Д.Т.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ

*Козуб Р.О.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава

*Пузирьова П.В.*, доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ

146

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

*Граценко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Власова А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-309Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

149

## **ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

*Могитич А.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 1 групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організацій» Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

*Приймак В.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

151

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ**

*Онопрієнко Ю.Ю., аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

153

## **ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ У ПЕРІОД КРИЗИ: ЯК ПІДПРИЄМСТВАМ АДАПТУВАТИСЯ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ**

*Дісяк Я.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД – 408Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

155

## **ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ, ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ КРОК, НЕОБХІДНИЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СТАЛОСТІ КОМПАНІЙ**

*Марченко В.С., аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент» Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Бугайко Д.О., доктор економічних наук, професор, член кореспондент Академії економічних наук та Транспортної академії України, інструктор ІКАО, заступник директора навчально-наукового інституту міжнародного співробітництва та освіти, професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, м. Київ*

158

## **ДЕФІЦИТ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ**

*Плахотнюк Є.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД – 408Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

161

## **ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙ У КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ: РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Синиця В.А., аспірант, Київський Національний Університет Технологій та Дизайну, м. Київ*

163

## **ЕКСПОРТ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ**

*Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Мельник Б.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД – 410Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

166

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ ВІДДАЛЕНО АБО В ГІБРИДНОМУ ФОРМАТІ**

*Граценко І. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Берегельська І. Л., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-106М Національного авіаційного університету, м. Київ*

168

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ**

*Федорчук О.М., кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Суховецька О.Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Національного авіаційного університету, м. Київ*

171

## **ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

*Миколайчук І.П., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту*

*Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Горбач Д.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Шляхтіна М.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

173

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІСЛЯ ВІЙНИ**

*Платонов С.М., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Рабчук С.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Гнатенко І.А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємства та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

176

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Одинець Р.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

*Подольський М.Г., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

*Богдан Я.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Класичного приватного університету, м. Запоріжжя*

179

## **ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ**

*Пузирьова П.В., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

182

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: МОДЕЛЬ ANSWOT**

*Білорус Т.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

185

## **ІННОВАЦІЙНИЙ СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

*Краснюк М.Т., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри Інформаційних Систем в Економіці, Київський Національний Економічний Університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ*

*Краснюк І.М., студент, факультет управління та бізнес-дизайну, Київський Національний Університет Технологій та Дизайну, м. Київ*

188

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

*Гончар К.С., здобувач другого (магістерського) РВО, Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

*Рибас В.В., здобувач другого (магістерського) РВО, Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

*Сагачко Ю.М., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

192

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ В ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

*Божидай І.І., кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*Арцибашев Г.Р., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

194

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА КІБЕРПЕЗПЕКА В МЕНЕДЖМЕНТІ**

*Граценко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Макаренко Є.Є., здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-309Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

197

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

*Граценко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

199

## **КОМПЛЕКСНИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

*Тужилкіна О.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Андрієнко А.С., здобувач вищої освіти другого (PhD) рівня кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

202

## **КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОБЛЕМА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*Харченко Т.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

*Московська Н.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МН – 2401м Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

205

## **КОНЦЕСІЙНІ УГОДИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУСПІЛЬНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Голованова Г.Є., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

208

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УСПІШНОСТІ ПРОЄКТІВ**

*Мищенко В.Ю., студентка кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

210

## **ЛІНГВІСТИЧНЕ МАРКУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ КАР'ЄРІ**

*Храбан Т.Є., кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов Військового інституту телекомунікацій та інформатизації, м. Київ*

212

## **МЕДИЧНА ПОСЛУГА ЯК ОСНОВНА ДЕФІНІЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

*Фірсова С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

215

## **МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

*Вождаєнко Є.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗЕД-101Мз Національного авіаційного університету*

*Наумов О.Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

217

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН В УМОВАХ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ**

*Бурий Є.І., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Аболмасов Д.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Шацька З.Я., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

219

## **МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ**

*Кондратенко О.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Хорсун М.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Шацька З.Я., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

222

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Стоянець Н.В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту імені Л.І. Михайлової Сумського НАУ, м. Суми*

*Мельник О.О., здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності МОіА групи 2401-м Сумського НАУ, м. Суми*

*Петренко Д.С., здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності МОіА групи 2401-м Сумського НАУ, м. Суми*

225

## **МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Бурмака О.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Неводничий Я.С., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Шацька З.Я., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

227

## **МЕНЕДЖМЕНТ ФОРМУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ТА СМАРТ-ЕКОНОМІКИ**

*Демченко Р.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

*Москаленко С.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

*Живко О.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

230

## **МЕНЕДЖМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Святецький В.В., докторант Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Хухра О.І., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Гнатенко І.А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

233

## **МЕТОДИ І ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

*Ракович Д.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МА-501Бз Національного авіаційного університету, м. Київ*

236

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ У ВИКОРИСТАННІ**

*Фірсова С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

*Умінська М.У., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти І групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організацій» Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

238

## **МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ: СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА НОВІ РИНКИ**

*Крамаренко І. Д., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД – 408Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

240

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ**

*Нагаєв В.М., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

*Горлачов А.С., здобувач ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

243

## **МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: АНТИКРИЗОВИЙ АСПЕКТ**

*Маруткова Є.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕЗ-21-1 ДНУ ім. Олесь Гончара, м. Дніпро*

*Джур О.Є., кандидат технічних наук, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту ДНУ ім. Олесь Гончара, м. Дніпро*

246

## **НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

*Янечко С.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Алексеєнко А.С., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Гнатенко І. А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємства та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

248

## **НЕДОСТАТНЯ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

*Бондарєв О.С., здобувач PhD, спеціальності 073 «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

251

## **НЕПРОЗОРИ ПРАКТИКИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ТА БІЗНЕСІ**

*Єгорова Д.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО – 410Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

253

## **НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

*Кравчуновська А.О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗД – 107М, Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Журба О.В., викладач вищої кваліфікаційної категорії Слов'янського фахового коледжу транспортної інфраструктури, м. Слов'янськ*

255

## НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

*Фірсова С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

*Сороколіт Т.А., здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти ОП «Менеджмент організацій» кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

257

## ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Лопатовський В.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Хмельницького національного університету, м. Хмельницький*

*Кочура А.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ОАс-22-1 Хмельницького національного університету, м. Хмельницький*

259

## ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

*Ярова А.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*Грідін О.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

261

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

*Крупський О.П., кандидат психологічних наук, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

*Стасюк Ю.М., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

263

## ОРГАНІЗАЦІЙНА МІФОТВОРЧІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

*Громцев К.М., здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

266

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Голей Ю.М., асистент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

268

## ОСНОВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ІКТ

*Свергун І.М., аспірантка, Київський національний університет технології та дизайну, м. Київ*

*Хаустова Є.Б., доктор економічних наук, професор кафедри смат-економіки Київський національний університет технології та дизайну, м. Київ*

*Левченко О.М., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

271

## ОСОБИСТІСНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРА

*Звонарьов К.О., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ, виконавець спільного проекту НАУ та BBN Airlines (Thailand) Co. Ltd,*

274

## ОСОБЛИВОСТІ І МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Купко О.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*Грідін О.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

276



## **ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ**

*Городянська Л.В., кандидат економічних наук, доцент, член-кореспондент Академії економічних наук України, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

279

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

*Харченко Т.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумський національний аграрний університет, м. Суми*  
*Логвин Я.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МЕН 2001, Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

282

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ**

*Бабич Р.Б., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

284

## **ОЦІНКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ**

*Гусаковська Т.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*  
*Нагній С.Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*  
*Хомутина Д.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

286

## **ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРЕШКОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

*Гринько Т.В., доктор економічних наук, професор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*  
*Касьян С.К., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

289

## **ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ АГРОЕКОЛОГІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*Мартинюк М.П., кандидат економічних наук, докторант, ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна*

295

## **ПІДТРИМКА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Зось-Кіор М.В., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*  
*Гнатенко І.А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*  
*Овчаренко П.Є., здобувач вищої освіти, Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

298

## **ПРО МЕНЕДЖМЕНТ, ЯКОМУ НАВЧАЄ МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНСЬКА ВИЩА ШКОЛА ВЖЕ ЧВЕРТЬ ХХІ СТОЛІТТЯ**

*Калита П.Я., кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, президент Української асоціації досконалості та якості, м. Київ*

301

## **ПРОБЛЕМАТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАЙКІВ "МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПЛАТА ЛОКАЛЬНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКОГО КОРДОНУ"**

*Бондаренко О.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО – 410Б Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

303

**ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У БІЗНЕС-ПЛАНІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Петров В.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*Навроцький Я.Ф., кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», м. Київ*

*Дульська В.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи 073з-23м-02 Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

305

**ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УМОВАХ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

*Гнатенко І.А., доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

308

**ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Пушкар А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФТМ-2-14 Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Єлісєєв В.С., здобувач наукового ступеня доктора філософії, асистент кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету*

310

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ**

*Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Щербина Д.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-411Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

312

**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

*Жуковська В.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Гибало А.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФМТП 3-4 Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

315

**РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

*Островський О.Т., здобувач вищої освіти спеціальності «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології» Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, м. Тернопіль*

318

**РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*Шумаєв А.А., аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент» Національного авіаційного університету, м. Київ*

320

**РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

*Турчина С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

*Азаров В.В., здобувач наукового ступеня доктор філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

322

**РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПОБУДОВІ УСПІШНИХ КОМАНД: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ**

*Вершковська Д.К., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-411Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

324

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

*Стасюк Ю.М., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту*

*Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

*Абрамов Д.Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕД-22-1*

*Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

327

## **РОЛЬ МЕДІАТОРА В КОНФЛІКТАХ МІЖ ПОКОЛІННЯМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ**

*Тужилкіна О.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Штерман Ю.С., здобувач першого (бакалавр) рівня вищої освіти групи Е УПМК б-31, Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

330

## **РОЛЬ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В ПОБУДОВІ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ**

*Миколайчук І.П., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту*

*Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Мяшина Я.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

333

## **РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ КЛАСТЕРАМИ ІТ-СФЕРИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

*Садовський Є.П., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Тютюнник В.С., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Пузирьова П.В., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

335

## **РОЛЬ РОЗПОДІЛЕНИХ ОБЧИСЛЮВАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ARASHE KAFKA TA SPARK**

*Федоренко А.С., студентка 3 курсу спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

*Краснюк М.Т., кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційних систем в економіці Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

338

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

*Юрченко В.В., кандидат економічних наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

341

## **СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Турчина С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

*Анісімова Д.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МН 2101 Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

343

## **СОФТИЗАЦІЯ ТА СЕРВІЗАЦІЯ (ДЖЕРЕЛА РЕСУРСІВ) ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ STEM**

*Кузьменко О.С., доктор педагогічних наук, професор, учений секретар секретаріату Вченої ради Донецького державного університету внутрішніх справ, м. Кривий Ріг. Провідний науковий співробітник відділу інформаційно-дидактичного моделювання Національного центру «Мала академія наук України», м. Київ*

345

## **СТАН УКРАЇНСЬКОГО ІМПОРТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

*Граценко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Мельник Б.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО – 411Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

347

## СТВОРЕННЯ БРЕНДУ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

*Вань Іфань*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207М Національного авіаційного університету, м. Київ

*Вань Чун*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207М Національного авіаційного університету, м. Київ

*Наумов О.Б.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м.Київ

349

## СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ

*Синиця С.В.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ

*Ніконенко О.В.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава

*Пузирьова П.В.*, доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ

351

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ

*Черних Б.О.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ

*Поросінін А.Т.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава

*Фесенко О.М.*, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава

354

## СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО АВІАЦІЙНОГО СЕКТОРУ НА ШЛЯХУ ДО ЄС

*Кириленко О.М.*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

*Гуріна Г.С.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

*Новак В.О.*, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

356

## СТРАТЕГІЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ТА ШВИДКИХ ЗМІН

*Снітко Є.О.*, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Полтава

*Зось-Кіор М.В.*, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава

*Гнатенко І.А.*, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ

358

## СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

*Сосновський Г.Ю.*, аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

*Хаустова Є.Б.*, доктор економічних наук, професор кафедри смарт-економіки Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

*Денисенко М.П.*, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральнoукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький

361

## **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Могильна Л.М.*, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету, м. Суми  
*Пасьовин А.В.*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗМН 2401м Сумського національного аграрного університету, м. Суми

363

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЕРЕХІД ЧЕРЕЗ ЗМІНУ ВЛАСНИКІВ-ЗАСНОВНИКІВ НА БІЛЬШ ЕФЕКТИВНИХ ЛІДЕРІВ**

*Гращенко І.С.*, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ  
*Петриченко В.І.*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207М Національного авіаційного університету, м. Київ

365

## **СУЧАСНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ**

*Вознюков Є.В.*, аспірант кафедри фінансів та кредиту ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", м. Львів  
*Циганенко Г.В.*, кандидат економічних наук, доцент, професор МКА, професор кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО "Університет трансформації майбутнього", м. Київ

368

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Кузнєцов А.О.*, здобувач другого (магістерського) РВО, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
*Крутоус Р.С.*, здобувач другого (магістерського) РВО, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
*Сагачко Ю.М.*, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

370

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Хлевитська Є.О.*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗЕД-101Мз Національного авіаційного університету, м. Київ  
*Наумов О.Б.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

373

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕФЕКТИВНОМУ ВИКОРИСТАННІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН**

*Олійник Т.І.*, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків  
*Сергієнко В.В.*, здобувачка другого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи 281-236-01 Державного біотехнологічного університету, м. Харків

375

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

*Юр Т.С.*, здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗЕД-101Мз, факультету транспорту, менеджменту і логістики, Національного авіаційного університету, м. Київ.  
*Наумов О.Б.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

377

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

*Рибаква А.Г.*, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗД – 101Мз Національного авіаційного університету, м. Київ  
*Наумов О.Б.*, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

380

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ**

*Шацька З.Я., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Ткач Л.О., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти групи ДФЕ-22, Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

382

## **СУЧАСНІ ТЕХНІКИ ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Павлючик І.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-410Б Національного авіаційного університету*

*Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

385

## **СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ**

*Орлова-Курилова О.В., доктор економічних наук, професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ*

*Богданець Б.Б., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

*Брикайло Є.Б., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

387

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Восвода К. В., кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник відділу організації наукової роботи Донецького Державного університету внутрішніх справ, м. Кропивницький*

390

## **ТЕНДЕНЦІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ**

*Сидоренко Т.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державний торговельно-економічний університет м. Київ*

392

## **ТЕХНОЛОГІЯ PROCESS INTELLIGENCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ**

*Гужва В.М., кандидат економічних наук, професор кафедри інформаційних систем в економіці Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, м. Київ*

394

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

*Лісняк С.І., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Білокіз Є.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Пузирьова П.В., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

397

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Бернацький О.Є., здобувач ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент» Державний біотехнологічний університет*

*Нагаєв В.М., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державний біотехнологічний університет*

*Штепа О.В., здобувач ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», Державний біотехнологічний університет*

400

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

*Божидай І.І., кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

*Бобрицький С.В., кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри деталей машин та гідропневмосистем Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

403

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Разумова К.М., доктор економічних наук, завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Власенко А.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207Ма, Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Курочкіна Є.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207Ма, Національного авіаційного університету, м. Київ*

405

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Гулькевич В.В., магістрант кафедри менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування» Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Ступак В.О., магістрант кафедри менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування» Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Пономаренко А.В., магістрантка кафедри менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент і адміністрування» Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

407

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

*Фірсова С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

*Кулінцова М.Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти І групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організації» Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

409

**УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Глуценко Ю.А., кандидат економічних наук, доцент Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

*Кусов Ю.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФБССФР б 21 Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

411

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ**

*Ільченко А.Є., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

414

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Разумова К.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Лук'яненко М.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-408Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Подреза С.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*

417



## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

*Харченко Т. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумський національний аграрний університет, м. Суми*  
*Кастирін Д.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, групи МЕН 2401, Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

420

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

*Турчіна С.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету, м. Суми*  
*Канівець Д.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МН 2401м Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

422

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»**

*Павлій О.В., Phd кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

424

## **УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ АВАТАРІВ В АЕРОПОРТАХ**

*Борисюк А.В., аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент» Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Бугайко Д.О., доктор економічних наук, професор, член кореспондент Академії економічних наук та Транспортної академії України, інструктор ІКАО, заступник директора навчально-наукового інституту міжнародного співробітництва та освіти, професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, м. Київ*

427

## **ФАКТОРИ РИЗИКІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ**

*Барський М.В., аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент», Національний авіаційний університет, м. Київ*  
*Гриценко С.І., доктор економічних наук, професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, м. Київ*

430

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ СКЛЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ЇЇ РЕКЛАМА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

*Зайцев М.Є., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*  
*Овсянніков І.А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, м. Київ*  
*Литвиненко О.В., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

433

## **ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

*Рибалко-Рак Л.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*  
*Баликов Д.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*  
*Лагура В.Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

436

## **ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ФІСКАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

*Паливода О.М., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ*  
*Гапонов А.Л., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Національного авіаційного університету, м. Київ*

438

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Халіляєва О.В., здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, м. Київ*

*Головач С.І., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Пузирьова П.В., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

441

## **ХАРАКТЕРНІ ВІДЗНАКИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

*Руденко М.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*Грідін О.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

443

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ВПЛИВ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ТОРГІВЛІ**

*Жуковська В.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*Овдієнко Д.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФЕМП 4-14 Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

445

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДОМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Покальчук О.К., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

*Пилипенко Д.О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*Пузирьова П.В., доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

448

## **ЦІННІСТНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРИВАБЛИВІСТЬ СПОЖИВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

*Юрченко В.В., кандидат економічних наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

451

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ**

*Михайленко О.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕМ-22-2 Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

*Смирнова Т.А., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

453

**Armania-Kepuladze T.,**  
*Professor at the Department of Economics,  
Candidate of Economic Sciences, PhD in Economics and Management,  
Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia*

**Kepuladze G.,**  
*Associate professor, PhD in Economics,  
University of Business and Technology, Tbilisi, Georgia*

## **ADAPTATION OF ORGANISATIONS TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT PROCESS**

Today, digital transformation is one of the most interesting topics in the economic and managerial sciences. Globalisation process, rapid and relentless changes in markets, and acceleration of technological innovation, significantly change the theory and practice of organisation management. With increasing competition, changing work models, and the impact of technological breakthroughs such as artificial intelligence (AI) and automation, organisations and their managers face new challenges. Adapting to digital transformation is one of the most significant modern problems of managing an organisation. Today digital transformation is considered as a key factor influencing the success and competitiveness of organisations. Today digital transformation is considered as a key factor influencing the success and competitiveness of organisations. Digital transformation is the implementation of digital technologies in business processes, which leads to significant changes in the structure, strategy and culture of companies.

This article examines the key aspects of organisations' adaptation to digital transformation of management processes, the challenges companies face, and strategies for successful integration with new technologies.

Digital transformation is defined as a process, that seeks to improve the entity by triggering essential changes to its properties using “information, computing, communication, and connectivity technologies” [10].

There are many empirical studies investigating the phenomenon of digital transformation. Scholars have examined various directions of digital transformation and identified the following aspects: changes in organisational structures and decision-making [1], modifications in organisational structure [2], culture modification [9], etc.

P.Mikalef and E.Parmiggini (2022) define four main areas of digital transformation understanding: antecedents, leveraging digital technologies, value generation, and performance (pp.3).

The advent of digital transformation is not a spontaneous phenomenon, rather, it is the result of a complex interplay of factors that collectively facilitate its inception and subsequent evolution [4; 8]. The prerequisites of digital transformation either pertain directly to how organisations are to take action to transform their business strategies and operational procedures – or they serve to offset the potential impact of certain factors that may act as obstacles to the successful implementation of digital transformation.

The utilisation of digital technology entails the completion of a series of stages, each of which is concerned with the planning and implementation of new solutions. This process encompasses the formulation of strategies for the implementation of digital transformation, ensuring alignment with the organisation's overarching strategic objectives [2; 5, pp. 456–461].

Digital transformation supports to formation and scale of value and is used by organisations to enhance the processes of knowledge gathering and sharing, as well as the establishment of more robust information links with external parties, including suppliers and other business partners [3; 6, pp.512–540].

The implementation of digital technologies into the management of organisations is not a simple, straightforward process.

Organisations face a number of challenges associated with the process of adapting to digital transformation.

Resistance to change is one of the key challenges related to digital transformation in the management of an organisation. Technological change is often perceived as a significant challenge to job security and stability. Employees may be concerned that the skills acquired over time may become irrelevant, leading to potential job insecurity and jeopardizing their employment status.

The necessity to develop digital skills is another important factor, that may obstacle to the implementation of digital transformation in the management of an organisation. The adoption of new technologies necessitates a comprehensive understanding of this process itself and the capacity to utilize digital tools effectively in addressing business-related challenges. Empirical evidence demonstrates the existence of a direct connection between digital competencies and the ability of organisations to achieve successful transformation [11].

The necessity of a rethinking of business models and business strategies also can be a factor for the father development of an organisation because the efficacy of traditional management approaches, which are based on linear processes and hierarchical structures, is being increasingly called into question in the context of a rapidly evolving technological and market landscape. Managers must reconsider their methodologies for strategic planning and devise novel management models that acknowledge the potential of digital technologies to enhance efficiency and generate novel value for customers [2].

For a successful digital transformation in management, an organisation can use various instruments, particularly: Artificial Intelligence (AI), Big Data, Cloud Technologies and Business Process Flexibility, Internet of Things (IoT), Blockchain, Robotic Process Automation (RPA), Digital Platforms and Project Management Systems. To use those instruments, organisations have to develop certain strategies for successful adaptation to digital transformation among which could be mentioned digital strategy development, leadership in change, strategy change management etc.

The advent of digital transformation is having a profound effect on the manner in which organisations conduct their management processes. This necessitates a re-evaluation of existing business models, the re-formulation of existing strategies and the implementation of new technologies. To achieve a successful digital transformation, it is necessary to implement changes beyond the mere introduction of new technologies and in addition to technological integration, organisations must undergo structural, procedural and cultural modifications to ensure a smooth and effective transition to a digital environment.

The integration of digital technologies into management processes will confer a competitive advantage on companies that adopt this approach, enabling them to respond effectively to the challenges of modern business.

### References

1. Bilgeri, D., Wortmann, F., Fleisch, E (2017). How digital transformation affects large manufacturing companies' organization.
2. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2).
3. Kim, G., Shin, B., Kim, K. K. and Lee, H. G. (2011). IT capabilities, process-oriented dynamic capabilities, and firm financial performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(7), 487.
4. Matt, K., Hess, T. and Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
5. Meyerhoff-Nielsen, M. (2019). Governance lessons from Denmark's digital transformation. In *Proceedings of the 20th annual international conference on Digital Government Research* (pp. 456–461).
6. Mikalef, P., E. Parmiggini (2022), An Introduction to Digital Transformation. DOI: 10.1007/978-3-031-05276-7\_1
7. Micallef, P., Pateli, A. and VandeWetering, R. (2021). IT architectural flexibility and IT governance decentralization as drivers of IT-enabled dynamic capabilities and competitiveness: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, 30(5), 512–540.
8. Skog, D. A., Wimelius, H. and Sandberg, J. (2018). The digital revolution. *Business and Information Systems Engineering*, 60(5), 431–437.
9. Vei, K., Fandel-Mayer, T., Zipp, J. S. and Schneider, K. (2017). Learning and Development in Times of Digital Transformation: Fostering a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(1).
10. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*.
11. Zeebroeck, N. Van, T. Kretschmer and J. Bughin, (2021). Digital 'is' strategy: The role of digital technology adoption in strategy renewal, *IEEE Trans. Eng. Manage.*

**Razumova K.M.,**

*Doctor of economic sciences, professor,  
head of the department of organization of aviation works and services,  
National Aviation University, Kyiv*

**Kryvopyshtyna O.O.,**

*seeker of the first (bachelor's) level of higher education  
of the group Ba-073-23-14-LG  
National Aviation University, Kyiv*

## **ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CHANGES IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE OF UKRAINE**

In recent years, Ukraine's transport and logistics infrastructure has faced unprecedented challenges. The ongoing war, economic fluctuations, and the impact of global crises have fundamentally altered the traditional supply chain networks and logistics routes. These changes have forced companies to rethink their approach to logistics management, prioritizing flexibility, resilience, and quick adaptation to new circumstances.

Adaptive management is a strategic approach that emphasizes flexibility, continuous learning, and iterative decision-making [3]. It allows organizations to adjust their operations based on changing external and internal factors. This approach is particularly useful in dynamic and unpredictable environments, such as the transport and logistics sector in Ukraine.

The transport and logistics infrastructure of Ukraine has undergone significant changes due to various influencing factors, necessitating the adoption of adaptive management strategies. Key contributors to this transformation include geopolitical challenges, global economic shifts, and infrastructure development initiatives. The ongoing conflict in the region has disrupted traditional transport routes, compelling the redirection of cargo flows and the adaptation of logistical operations. Adaptive management allows companies to tackle such difficulties by making it possible for them to promptly respond to disturbances while simultaneously seizing new opportunities. This dynamic approach is quite important in maintaining operational continuity and competitiveness within changing environmental contexts.

The integration of adaptive management practices within Ukraine's transport and logistics sector can be achieved through several strategic approaches:

– Utilization of Real-Time Data. Leveraging data from Internet of Things (IoT) devices, GPS tracking, and other advanced technologies to monitor supply chains in real time, predict potential disruptions, and optimize transportation routes. This data-driven approach enables quick adjustments in response to changing conditions. For instance, during the 2022 war, Nova Poshta, one of Ukraine's largest logistics companies, leveraged advanced tracking systems that used IoT devices and GPS to monitor parcel movements in real time [1, p.45]. When major regions in eastern and southern Ukraine became inaccessible due to military activity, these systems enabled the company to reroute deliveries through safer areas. By utilizing real-time data, Nova Poshta avoided road blockages and conflict zones, ensuring minimal disruption to services and maintaining deliveries in less-affected regions.

– Diversification of Transport Modalities. Due to the unpredictable nature of certain transport routes, it is imperative for companies to be prepared to switch between different modes of transport, including road, rail, air, and maritime. A notable example is Ukrzaliznytsia's adaptation to the loss of key Black Sea ports, such as Mariupol and Mykolaiv [2]. In response, Ukrzaliznytsia significantly expanded the use of rail transport to facilitate the movement of goods to European markets. This strategy involved establishing new rail routes to Poland, Romania, and Slovakia, ensuring the continued export of essential commodities like grain and steel despite disruptions to traditional maritime routes.

Despite the clear benefits of adaptive management, the implementation within Ukraine's transport and logistics sector faces several challenges. One major obstacle is infrastructure limitations. The current state of transport infrastructure, particularly roads and railways, often lacks the capacity to support rapid shifts in cargo volumes, posing difficulties for companies attempting to adapt quickly to changing conditions.

Another significant issue is regulatory barriers. Complex customs procedures and varying regulations at border crossings can impede the swift adaptation of transport routes, highlighting the need for regulatory harmonization and streamlined processes [4].

In terms of future directions, there are several key areas for development. First, modernization of the infrastructure is indispensable. Ongoing investment into the expansion and upgrade of the road, rail network, and ports will undoubtedly guarantee increased capacity for adaptive logistics. Besides, digital transformation should be number one, with much more active use of advanced technologies like artificial intelligence, machine learning, and blockchain to enhance data analysis, supply chain visibility, and efficiency. The Private Sector, Government, and international organization can address the policy challenges collaboratively but it would require collaboration between all of them. Partnerships will result in more consistent and unified regulations, averting some of the difficulties encountered in cross-border operations. Sustainability must also be at the forefront of future developments as well. Eco-friendly practices involve its integration with electric vehicles, routing to minimize carbon emissions, and sustainable warehousing, further enhancing the environmental standards and setting higher standards for overall efficiency in transport networks.

Adaptive management is essential for Ukraine's transport and logistics sector to remain resilient amid geopolitical instability, economic challenges, and infrastructure limitations. Key strategies, including real-time data use, transport diversification, and collaborative partnerships, enable companies to adapt swiftly to disruptions and seize new opportunities. Moving forward, digital transformation, infrastructure modernization, and sustainable practices will be crucial for building a flexible and efficient logistics network capable of handling future uncertainties.

### References

1. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку 2022. 172 с.
2. Укрзалізниця. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/588186/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/588186/)
3. Bridging adaptive management and reinforcement learning for more robust decisions / M. Chapman et al. Philosophical transactions of the royal society B: biological sciences. 2023. Vol. 378, no. 1881. URL: <https://doi.org/10.1098/rstb.2022.0195>
4. Ermoshin N., Romanchikov S., Denisov A. Adaptive approach to economic security management of transport and logistics systems. Transportation research procedia. 2022. Vol. 63. P. 195–202. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.005>



**Naumov O.B.,**  
*Doctor of Economics, Professor*  
*Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

**Paris O.,**  
*PhD in economics, entrepreneur, Centennial, CO, USA*

**Naumova O.V.,**  
*PhD in economics*  
*Deputy Dean of the Faculty of Transport, Management and Logistics*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **APPLICATION OF DEEP LEARNING MODELS IN ECONOMICS AND MANAGEMENT**

Deep learning is a field of artificial intelligence that is constantly evolving and demonstrating effectiveness in studying the relationship between data, identifying complex patterns, and solving complex problems. Deep learning models are applied in various economic sectors, such as finance, macroeconomics, monetary economics, sectoral economics, natural resource economics, regional economics, healthcare, education and social security economics, management, microeconomics, etc. [1].

The complexity of economic data is constantly growing. This makes machine learning an important tool for economic analysts. In macroeconomics, deep learning is used to predict economic indicators such as GDP, inflation, unemployment, etc. The advantages of deep learning models are their ability to detect complex relationships and patterns in data that traditional statistical models cannot always identify [2].

In microeconomics, deep learning is used to analyze consumer behavior, market trends, and pricing strategies [3].

In the financial sector, deep learning is used to: analyze the situation in the financial sector and forecast financial market indicators; analyze financial statements; analyze and manage risks, etc. [4, 5].

Compared to traditional models, deep learning models provide higher accuracy in predicting stock prices, exchange rates, and commodity prices. The application of deep learning models has significant prospects in the field of economics and finance, and they can become a powerful tool for justifying decision-making. Deep learning models can be used to solve many managerial tasks, such as forecasting, risk management, selection of trading strategies, etc.

However, there are also a number of problems and limitations of using deep learning models in economics and finance:

- lack of consistency and complexity of research;
- need to adjust to a single time period;
- problem of availability and quality of source data;
- need for large amounts of data;
- complexity of interpretation;

- risk of overfitting;
- limited computing resources.

Deep learning has demonstrated great potential in economics and finance. It has the potential to revolutionize the management of economic processes by improving predictive models, decision-making, and accurate assessment of complex economic relationships.

### References

1. Zheng, Y., Xu, Z. & Xiao, A. Deep learning in economics: a systematic and critical review. *Artif Intell Rev*(2023). <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10272-8>
2. Sridhar Ramaswamy, Natalie DeClerck, Customer Perception Analysis Using Deep Learning and NLP, *Procedia Computer Science*, Volume 140, 2018, Pages 170-178, ISSN 1877-0509, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.326>.
3. Oussama Benbrahim Ansari, Franz-Michael Binninger A deep learning approach for estimation of price determinants, *International Journal of Information Management Data Insights*, Volume 2, Issue 2, 2022, ISSN 2667-0968, <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100101>.
4. Santosh Kumar Sahu, Anil Mokhade, Neeraj Dhanraj Bokde, An Overview of Machine Learning, Deep Learning, i Reinforcement Learning-Based Techniques in Quantitative Finance: Recent Progress and Challenges, 2023, 13, 2076-3517, [10.3390/app13031956](https://doi.org/10.3390/app13031956)
5. Abedin, M.Z., Moon, M.H., Hassan, M.K. *et al.* Deep learning-based exchange rate prediction during the COVID-19 pandemic. *Ann Oper Res* (2021). <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04420-6>

**Pankina V.,**

*applicant for the first (bachelor's)*

*level of higher education of the group I\_PLG\_Bc\_D\_3*

*Technical University of Košice, Košice, Slovakia*

## **BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND THE KNOWLEDGE SOCIETY**

The problem of business management in the context of globalization and the knowledge society is complex and multifaceted, as it combines various challenges that arise in the modern world. Globalization, which is determined by the integration of world economies, cultures and technologies, has a significant impact on business processes [1]. The knowledge society, in turn, is characterized by the importance of information, innovation and intellectual capital, which becomes the basis for competitiveness and development. Thus, the relevance of the topic of business management in the context of globalization and the knowledge society is determined by large-scale changes that affect all aspects of modern companies. Successfully addressing these challenges requires new management approaches, including the integration of innovations, human capital development, implementation of sustainable practices, and the ability to adapt to the ever-changing conditions of the global economy.

One of the key challenges of managing a business in a globalized world is the need to adapt to changing market conditions. Global markets are constantly changing due to technological breakthroughs, changes in consumer preferences, new regulations, and economic crises [2]. Successful businesses are forced to quickly adapt to these changes, develop new strategies and management models to remain competitive. The ability of companies to implement flexible business models that allow them to respond quickly to the challenges and opportunities of the globalized world is becoming important [2]. The second important problem is related to the growing role of information technology and knowledge in modern society. The knowledge society requires new approaches to management from businesses, where the central resource is not tangible assets but knowledge and information. In such an environment, traditional industrial production models give way to innovative and creative strategies [3]. Intellectual capital is the main asset of modern companies, and the ability to attract, develop and retain talent is becoming a critical success factor. Businesses that do not pay due attention to innovation and human capital development risk falling behind in global competition. The global labor market plays a special role in this process [3]. Globalization has significantly affected labor mobility and changed the dynamics of jobs. Companies have the opportunity to attract talent from all over the world, which can increase their competitiveness, but at the same time, there are challenges in managing cultural diversity, remote teams, and ensuring equal opportunities for employees. In this environment, managers need to have new leadership skills, including intercultural communication and managing teams located in different parts of the world.

Another significant issue is business ethics in the context of globalization. The increasing number of cross-border transactions and market opportunities is leading to a growing complexity of regulation and compliance in different countries. Companies often face different cultural and legal standards, which requires careful management to prevent ethical conflicts. Corporate Social Responsibility (CSR) issues are becoming increasingly important as society expects businesses to be socially and environmentally responsible in addition to economic growth [3].

Integrating environmental, social and governance (ESG) standards into business practices is also a

significant challenge for companies [2]. Consumers are increasingly choosing products and services that comply with the principles of sustainable development. Accordingly, businesses that neglect such standards may lose the trust of customers and investors. Therefore, companies should incorporate the principles of sustainable development into their strategies, while maintaining a balance between economic efficiency and environmental and social responsibility [4]. In the context of the knowledge society, innovation is becoming a key factor in competitiveness. Businesses that invest in research and development, technology, and innovation gain a competitive advantage in global markets [2]. However, innovation requires effective management, as innovation processes are risky and require significant financial and human resources. Thus, companies must develop clear innovation management strategies that will allow them to introduce new products and services, adapt to rapidly changing markets, and improve internal processes.

Another important issue is cybersecurity and data protection. In the globalized world, information is one of the most valuable assets, and its protection is becoming critical for the successful functioning of a business [2]. With the development of digital technologies, the threat of cybercrime is growing, which can lead to the leakage of confidential information, financial losses, and damage to the company's reputation. Successful cyber risk and data protection management is becoming an important element of business strategies in today's global environment.

Thus, business management in the context of globalization and the knowledge society requires new approaches and strategies from companies [4]. Integration of technologies, development of intellectual capital, adaptation to cultural and regulatory differences, compliance with ethical standards and innovation are all becoming crucial for successful business development. A comprehensive understanding of these challenges and the ability to adapt quickly determine the ability of companies to remain competitive in the global market and function effectively in the knowledge society. The issues of business management in the context of globalization and the knowledge society are not only complex, but also extremely relevant in the modern world. Globalization continues to transform economic, political and social structures, creating new opportunities and threats for business. At the same time, the knowledge society poses new challenges to companies, where information, innovation and technology are becoming key resources for achieving competitive advantage.

### References

1. Шталь, Т., & Дмитренко, Д. (2021). ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-45>
2. Смолій, Л., Осіпова, А., & Костюк, В. (2021). ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>
3. БУТ-ГУСАІМ О. Г. Умови та вплив глобалізаційних перетворень на діяльність бізнес-структур [Електронний ресурс] / БУТ-ГУСАІМ О. Г. // БІЗНЕСІНФОРМ № 1\_2024. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-29\\_45.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-29_45.pdf).
4. Valentyna Voronkova. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ І ГЛОБАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ (INDUSTRY 4.0) [Електронний ресурс] / Valentyna Voronkova // ФІЛОСОФІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ № 4 (81). – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.26661/hst-2020-4-81-11>

**Borovykov O.V.,**  
*Ph.D. in Economics,*  
*Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department,*  
*National Aviation University, Kyiv*

**Lukich S.V.,**  
*student for the first (bachelor's) level of higher education,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **COMPETITIVENESS STRATEGY AND TACTICS OF "WIZZ AIR GROUP"**

Competitiveness is a key factor in the success of any airline in today's conditions of globalization and growing competition. Especially in the aviation industry, where changes in the market conditions occur quickly, companies are obliged to constantly improve their strategies and approaches to maintain and improve their positions. This study aims to analyze the concept of competitiveness, its meaning for air carriers and those factors that directly affect the ability of an airline to stay afloat in the face of rapid market changes [1].

Competitiveness in the context of the aviation industry means the ability of an air carrier not only to occupy a stable position in the market, but also to effectively resist pressure from competitors thanks to the optimization of resources, innovation, as well as the provision of unique services. This concept covers a wide range of aspects, including not only pricing policy, but also quality of service, level of security, network flexibility and technological innovation [2].

In today's world, global competition in the aviation industry is becoming increasingly fierce, as the growth of international transportation opens up new markets for companies from all over the world. Airlines must constantly adapt their business models, expand route networks and reduce costs to maintain a competitive advantage. This especially applies to low-cost carriers that compete in the price segment, but at the same time must maintain high operational efficiency and service quality [3].

The main criteria for the competitiveness of air carriers include several key components. First, it is the price policy. Airlines that are able to offer the lowest prices gain a competitive advantage, especially in the budget transportation segment. Secondly, the quality of service is an important criterion. Despite low prices, low-cost carriers must maintain a minimum level of comfort and safety for passengers. Third, operational efficiency, which includes fleet utilization, route network optimization, and cost management, is also an important determinant of competitiveness. These criteria allow airlines to ensure stability and development in the long term [3].

Service quality covers a wide range of aspects, from the ticket booking process to the onboard experience. Companies that implement modern technology to simplify the booking, check-in and boarding process can significantly improve passenger satisfaction. For example, the use of mobile applications for online booking, the possibility of self-check-in through airport ticket offices or automated boarding systems allow passengers to save time and avoid queues [4].

Conclusions. Overall, the competitiveness prospects of WizzAir [4.,5.] remain positive. Given the current trends in the air transportation market, the company has every chance to maintain its leading position among low-cost carriers due to low prices, an extensive route network and the continuous implementation of innovative solutions. Recommendations for strengthening WizzAir's

position include further development of environmental initiatives, increased investment in digitalization of processes and improvement of service quality, which will help attract new customers and increase loyalty in existing markets. Thus, WizzAir has the potential for further growth and strengthening its position in the global market if the company continues to use its strengths and implement innovative solutions to improve competitiveness.

### References

1. Ambrose, S., Waguespack, B. Fundamentals of Airline Marketing.- London, - 2021. - 234 p.
2. European Aviation Trends. Analysis of Low-Cost Airlines' Market Share (2024). [Electronic document]. – URL.: <https://europeanaviationtrends.com>.
3. Kane, P. Achieving better business results: Insights from U.S. road warriors. Airlines Reporting Corporation, 2018. [Electronic document]. - URL: <https://www2.arccorp.com/globalassets/Email/AchievingBette>.
4. CAPA - Centre for Aviation. WizzAir: Analysis of Market Expansion Strategies (2024). [Electronic document]. – URL: <https://centreforaviation.com>.
5. Wizz Air Group. Official Site. [Electronic document]. – URL.: <https://wizzair.com>

**Mykhailiuk V.R.,**

*student for the first (bachelor's) level of higher education  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

*scientific advisor: **Goncharenko S.M.,***

*senior lecturer of the department of philology and translation  
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine*

## **CURRENT TRENDS AND STRATEGIC MANAGEMENT OF ONLINE CLOTHING SALES IN UKRAINE**

Online sales is becoming the key sales channel for many companies worldwide, including in Ukraine. Rapid development of digital technologies and evolving consumer needs have stimulated the growth of e-commerce. In the apparel sector, this process is particularly pronounced due to active use of social media and mobile platforms. That is why investigating current market trends and strategic managerial tactics is essential to understanding prospects of its development.

Thus, the purpose of this study is to evaluate current trends in online clothing sales in Ukraine, identify effective management strategies to improve business competitiveness by means of analyzing secondary data, including reports, academic articles and statistic studies, as well as reviewing online trade practices on the clothing market both in Ukraine and abroad.

We observe certain interesting trends being available in online clothing sales in Ukraine.

**Growth of mobile commerce.** The increasing share of mobile devices used for consumption has become the key tendency, as most of Ukrainian consumers prefer to shop via smartphones, which, in its turn, drives further development of mobile applications for online stores and hubs which provide a user-friendly interface and give instant access to goods.

**Role of social networks.** Well-known platforms such as Instagram, Facebook, and TikTok affect and generate demand for clothing through advertising, collaboration with influencers and direct commerce, allowing brands to expand their reach and improve interaction with their target audience.

**Customising.** Consumer needs investigation with artificial intelligence makes it possible to offer them (consumers) individual options and special offers, that is customize goods, and thus, not only increase sales but also help and increase the level of customer loyalty.

**Environmental friendliness and sustainability.** The increasing number of customer concerns with the issues of sustainability and organic origin of goods, forces famous brands to offer environmentally friendly or recycled materials and processes for apparel production, making the tendency particularly popular, especially among the youth.

Next issues to consider are some influential aspects of online clothing sales both in Ukraine and globally.

**Strategic management of online sales.** Businesses use different approaches, business models, or online sales channels: branded online store, marketplace (ROZETKA, Kasta, etc.), or social platform. Each model has its advantages. Direct sales through your own website allows manufacturers to control the entire process, while marketplaces ensure access to a wide audience.

**Optimization of logistics and customer service.** One of the key aspects of success is speed and accuracy of goods delivery. Ukrainian companies are increasingly implementing innovative solutions

to optimize logistics, as high-quality customer service, including the return policy, and constant contact with customers are crucial factors for any successful business.

Innovations in management. Implementation of CRM systems and automation of business processes allow businesses to manage supply chains, interact with customers, and control sales more effectively. It also helps to improve operational efficiency and increase customer satisfaction.

Problems and challenges. Despite significant progress, online commerce in Ukraine faces several challenges, such as high logistic costs, problems with returns and refunds, which fuels the need to strengthen cybersecurity, and consequently, compete international brands more efficiently.

To summarise, we should note that online clothing sales in Ukraine is demonstrating rapid development. The use of mobile devices and social networks, the introduction of customisation and emphasis on environmental friendliness are the main factors that determine future market trends. At the same time, the success of companies depends on the right choice of business model and optimization of managerial processes. To achieve maximum efficiency in the market, companies need to focus on mobile application development, innovative logistic solutions implementation, and active use of data to personalize offers. Besides, brands, on the one hand, have to be flexible, sensitive to changes and consumer preferences, but, on the other, focus on long-term development strategies.

### References

1. Аналіз та тенденції розвитку ринку одягу в Україні з позицій менеджменту онлайн-продаж | Modeling the development of the economic systems. Modeling the development of the economic systems. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/333> (дата звернення: 16.09.2024).
2. Головна - Репозитарій Вінницького Національного Технічного Університету. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42087/21000.pdf?sequence=3> (дата звернення: 16.09.2024).
3. Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics: Главная страница. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25515/1/Kotlyk,\\_Larina\\_ANALYSIS\\_OF\\_TRENDS\\_.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25515/1/Kotlyk,_Larina_ANALYSIS_OF_TRENDS_.pdf) (дата звернення: 17.09.2024).
4. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/87.pdf) (дата звернення: 16.09.2024).



**Краснюк М.Т.,**

*кандидат економічних наук, доцент  
Київський Національний Економічний Університет  
імені Вадима Гетьмана*

**Баков Н.В.,**

*студент групи БДм3-21, факультет Дизайну  
Київський Національний Університет Технологій та Дизайну*

## **DATA SCIENCE В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ WEB DESIGN**

Інтелектуальні технології та методи (зокрема і Data Science) підвищують загальну ефективність, а отже і сталість/стійкість, конкурентоздатність менеджменту проектів в усіх галузях та індустріях [1, 2]. Більше того, саме інтелектуальні, орієнтовані на знання технології та методи (також і Data Science) набувають особливої актуальності в нестабільних, кризових умовах на всіх рівнях менеджменту [3, 4], зокрема і в управлінні проектами. Саме тому, автори наголошують, що Data Science в управлінні проектами веб-дизайну може відігравати вирішальну роль в оптимізації процесу веб-розробки, покращенні взаємодії з користувачем (UX) і покращенні процесу прийняття рішень на основі даних. Оскільки проекти веб-дизайну стають дедалі складнішими, використання інтелектуальних методів та алгоритмів Data Mining для структурованих даних, та Data Science для великих неструктурованих даних – має допомогти керівникам комплексних, складних, міждисциплінарних проектів приймати більш обґрунтовані та оптимальні рішення [5, 6], якісно та точно прогнозувати результати та наслідки різних сценаріїв проектного менеджменту.

Наведемо результати авторського аналізу та аналітики, щодо напрямків ефективного застосування Data Science у проектах web design:

### **1. Аналіз поведінки користувачів:**

- Відстеження та аналіз даних користувачів: Data Science може аналізувати взаємодію користувачів із веб-сайтами, щоб визначити тенденції, уподобання та проблемні точки. Збираючи дані за допомогою теплових карт, показників кліків (CTR), показників відмов і записів сеансів, керівники проектів можуть краще зрозуміти, як користувачі переміщуються веб-сайтом.

- Прогнозна аналітика: використовуючи історичні дані, прогнозна аналітика може прогнозувати майбутню поведінку користувачів, дозволяючи веб-дизайнерам завчасно оптимізувати елементи дизайну, які, швидше за все, покращать залучення користувачів.

Приклад: наукова модель даних може аналізувати поведінку користувачів, щоб передбачити оптимальний макет для різних сегментів аудиторії, покращуючи загальну взаємодію з користувачем.

### **2. А/В тестування та експерименти:**

- Тестування А/В. Data Science забезпечує більш ефективне та точне тестування А/В різних варіантів дизайну. Використовуючи статистичний аналіз, керівники проектів можуть визначити, які зміни в дизайні мають значний вплив на коефіцієнти конверсії або інші ключові показники ефективності (KPI).

- Багатоваріантне тестування: Інструменти науки про дані можуть виконувати багатоваріантне тестування, дозволяючи одночасно тестувати кілька змінних, таких як тип шрифту, колір кнопки та макет сторінки. Це дає змогу глибше зрозуміти, як різні елементи дизайну взаємодіють один з одним.

Приклад: команда веб-дизайнерів може запустити кілька версій цільової сторінки та використовувати наукові дані, щоб проаналізувати, яка версія забезпечує найбільше залучення користувачів, забезпечуючи більш ефективне прийняття рішень.

### 3. Сегментація клієнтів:

- Алгоритми кластеризації: використовуючи алгоритми кластеризації (наприклад, кластеризація k-середніх), дослідники даних можуть групувати користувачів у різні сегменти на основі їхньої поведінки, демографічних показників і вподобань. Ця сегментація допомагає створити персоналізований веб-досвід для різних груп користувачів.

- Персоналізований UX: коли користувачів сегментовано, проекти веб-дизайну можна адаптувати відповідно до потреб кожної групи. Наприклад, часті відвідувачі можуть бачити інший інтерфейс, ніж відвідувачі вперше, або певні елементи дизайну можуть бути виділені для користувачів на основі їхньої минулої поведінки.

Приклад: керівник проекту веб-дизайну може використовувати науку про дані для створення персоналізованого досвіду для різних сегментів, наприклад для відображення різних категорій продуктів для користувачів, які зазвичай купують електроніку, і для тих, хто купує одяг.

### 4. Оптимізація часу та ресурсів проекту [7, 8, 9]:

- Розподіл ресурсів: методи науки про дані можуть аналізувати історичні дані проекту, щоб передбачити ресурси, необхідні для майбутніх проектів веб-дизайну. Прогнозні моделі можуть допомогти керівникам проектів ефективніше розподіляти час, бюджет і членів команди, зменшуючи ризик перевитрати проекту.

- Прогнозування часової шкали: алгоритми машинного навчання можна застосовувати до часових шкал проекту, щоб передбачити вузькі місця, затримки та час завершення на основі даних минулого проекту. Це допомагає оптимізувати робочі процеси проекту та забезпечує своєчасну реалізацію.

Приклад: використовуючи інструменти керування проектами на основі даних, команда може прогнозувати потенційні затримки на етапах кодування або проектування, дозволяючи завчасно коригувати графік.

### 5. SEO та оптимізація продуктивності:

- Оптимізація пошукових систем (SEO): Data Science може аналізувати ефективність веб-сайту з точки зору показників SEO, таких як рейтинг ключових слів, зворотні посилання та оптимізація на сторінці. Моделі машинного навчання можуть передбачити, як певні зміни дизайну (наприклад, час завантаження сторінки, швидкість реагування на мобільні пристрої) впливають на рейтинг пошукової системи.

- Час завантаження сторінки та продуктивність: інструменти аналізу даних можуть відстежувати та оптимізувати продуктивність веб-сайту, наприклад час завантаження, час відгуку та загальну швидкість сайту. Ці показники мають вирішальне значення для покращення взаємодії з користувачем і рейтингу в пошуку.

Приклад: керівник проекту може використовувати інструменти науки про дані, щоб проаналізувати, як зміна дизайну веб-сайту (наприклад, стиснення зображень або мінімізація коду) впливає на час завантаження сторінки, і внести коригування на основі даних у реальному часі.

#### 6. Аналіз настрою та інтеграція зворотного зв'язку:

- Аналіз настроїв: Data Science може допомогти проаналізувати відгуки користувачів із різних джерел, таких як соціальні мережі, онлайн-огляди та прямі відгуки. Використовуючи методи аналізу настроїв, менеджери проектів можуть оцінити задоволеність користувачів і визначити області, які потребують покращення.

- Петля зворотного зв'язку: Data Science може автоматизувати збір і аналіз зворотного зв'язку під час процесу проектування. Цей відгук можна інтегрувати в ітерації дизайну, забезпечуючи відповідність кінцевого продукту очікуванням користувачів.

Приклад: керівник проекту може використовувати аналіз настроїв, щоб оцінити, як користувачі реагують на нову функцію дизайну, таку як віджет чату, дозволяючи їм приймати обґрунтовані рішення про те, зберегти чи змінити функцію.

#### 7. Інструменти автоматизованого проектування та ШІ:

- Дизайн за допомогою штучного інтелекту: науку про дані можна інтегрувати зі штучним інтелектом для створення інструментів, які автоматично пропонують елементи дизайну, колірні схеми або макети на основі даних і уподобань користувача. Це скорочує час, необхідний для проектування вручну, і забезпечує більш персоналізовану веб-розробку.

- Оптимізація вмісту: інструменти обробки природної мови (NLP) можуть аналізувати вміст веб-сайту, щоб переконатися, що він актуальний і привабливий для користувачів. Ці інструменти також можуть оптимізувати вміст для SEO, читабельності та залучення.

Приклад: інструменти дизайну на основі штучного інтелекту можуть рекомендувати зміни макета веб-сайту на основі даних користувача, гарантуючи, що дизайн розвиватиметься відповідно до змін уподобань користувача з часом.

#### 8. Оптимізація рівня конверсії (CRO):

- Аналіз послідовності конверсій: Data Science може відстежувати шляхи користувачів веб-сайтом, визначаючи, де користувачі залишають конверсію. Аналізуючи дані, керівники проектів можуть внести цілеспрямовані покращення, щоб підвищити рівень конверсії.

- Механізми рекомендацій: алгоритми рекомендацій можна інтегрувати у веб-дизайн, щоб пропонувати користувачам релевантні продукти або вміст, покращуючи залучення та збільшуючи ймовірність переходів.

Приклад: керівник проекту може використовувати аналіз воронки, щоб визначити моменти розчарування користувачів і працювати з командою дизайнерів для оптимізації цих областей, тим самим підвищуючи коефіцієнт конверсії.

#### 9. Безпека та виявлення шахрайства:

- Виявлення аномалій. Науку про дані можна використовувати для виявлення незвичайних моделей у веб-трафіку чи поведінці користувачів, які можуть вказувати на загрози безпеці або шахрайство [10, 11]. Моделі машинного навчання можуть аналізувати минулі дані, щоб виявити відхилення від нормальної поведінки, допомагаючи запобігти кібератакам.

- Автентифікація користувача: керовані даними алгоритми можуть покращити процеси автентифікації користувачів, використовуючи біометричні дані або моделі поведінки для підвищення безпеки без шкоди для взаємодії з користувачем.

Приклад: керівник проекту може використовувати інструменти науки про дані для моніторингу трафіку та виявлення потенційних порушень безпеки на ранніх етапах процесу проектування, запобігаючи використанню вразливостей після запуску.

Включення науки про дані в управління проектами веб-дизайну веде до більш обґрунтованих, ефективних і керованих даними рішень. Використовуючи дані для аналізу поведінки користувачів, оптимізації дизайну, прогнозування результатів проекту та підвищення продуктивності SEO, керівники проектів можуть значно підвищити якість і успіх проектів веб-дизайну. Завдяки таким інструментам, як прогнозна аналітика, машинне навчання та аналіз настроїв, Data Science дозволяє компаніям створювати більш ефективні та привабливі веб-сайти, адаптовані до потреб користувачів. В якості перспектив подальших досліджень, автори обґрунтовано [12, 13, 14] висувають тезу у гібридному застосуванні символічного та коннекціоністського Штучного Інтелекту в управлінні комплексними міждисциплінарними проектами (зокрема, і в сфері дизайну).

### Література

1. Ситник В.Ф., Краснюк М.Т. Політика управління знаннями нафтогазової компанії як ключовий фактор підвищення її ефективності. *Проблеми формування ринкової економіки: міжвідомчий науковий збірник*. Відп. ред. О.О. Беляєв. К.: КНЕУ, 2002. Вип. 10.
2. Науменко М.А. Моделі бізнесових знань в системах штучного інтелекту для ефективного конкурентного підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. – 2024. – №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-10010>
3. Tuhaienko V., Krasniuk S. Effective application of knowledge management in current crisis conditions. *International scientific journal Grail of Science*. 2022. № 16. P. 348-358.
4. M. Krasnyuk, Yu. Kulynych, I. Hrashchenko, S. Krasniuk, S. Goncharenko, T. Chernysh (2023) Innovative management information system in post-crisis economic conditions on emerging markets. *Moderní aspekty vědy - Modern aspects of science : svazek XXXVII mezinárodní kolektivní monografie*. – Česká republika : Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. – P. 185-203.
5. Науменко, М. Інтелектуальний аналіз бізнесових даних як фактор посилення конкурентної позиції підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*, 2024, 5 (5). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-746-762](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-746-762)
6. Науменко, М. Ефективне застосування класичних алгоритмів машинного навчання при прийнятті адаптивних управлінських рішень. *Наукові перспективи*, 2024, #5 (47). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-855-875](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-855-875)
7. Krasnyuk, M., & Krasniuk, S. (2024). Evolutionary technologies and genetic algorithms in machine translation. *European Science*, 3(sge30-03), 91–98. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-30-00-025>
8. Науменко, М., & Краснюк, М. (2024). Ефективне застосування генетичних алгоритмів у вирішенні багатоекстремумних оптимізаційних задач в менеджменті

конкурентного підприємства. *Grail of Science*, (41), 65–73. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.008>

9. Kulynych, Y. ., Krasnyuk, M. ., & Krasniuk, S. . (2022). Efficiency of evolutionary algorithms in solving optimization problems on the example of the fintech industry. *Grail of Science*, (14-15), 77–84. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.010>

10. Краснюк, М. Т. (2014) Гібридизація інтелектуальних методів аналізу бізнесових даних (режим виявлення аномалій) як складовий інструмент корпоративного аудиту. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 10-11 жовт. 2014 р.] / редкол. : З. В. Задорожний, В. А. Дерій, М. Р. Лучко [та ін.] ; гол. ред. З. В. Задорожний. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. - С. 211-212.

11. Краснюк, М. Т., Краснюк, С. О. (2020). Fraud detection in the business data as an important corporate anti-crisis method of audit. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* [зб. наук. пр.]: матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 15 квітня 2020 р.). Київ, 2020. – С. 14-16

12. Гращенко І.С., Краснюк М.Т., Краснюк С.О. Гібридно-сценарне застосування інтелектуальних, орієнтованих на знання технологій, як важливий антикризовий інструмент логістичних компаній в Україні. *Вчені записки Таврійського Національного Університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). С. 121 – 129.

13. Krasnyuk M., Goncharenko S., Krasniuk S. Intelligent technologies in hybrid corporate DSS. *Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни*: колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2022. С. 194-211. . DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-11>

14. Науменко, М., Гращенко, І. Сучасний штучний інтелект в антикризовому управлінні конкурентними підприємствами та компаніями. *Grail of Science*, (42), P. 120–137. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.015>.

**Lukianenko M.O.,**  
*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group 408B,  
National Aviation University, Kyiv*

**Gurina G.S.,**  
*Doctor in Economics,  
Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department  
National Aviation University, Kyiv*

**Novak V.O.,**  
*PhD in Economics,  
Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department  
National Aviation University, Kyiv*

## **DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON MANAGEMENT PROCESSES: NEW TOOLS AND APPROACHES**

It characterizes that digitalization is an integral process of transformation of modern business, which radically changes approaches to management and functioning of companies. Modern digital technologies can significantly increase the efficiency of management processes, improve interaction with customers, optimize operational activities and speed up decision-making. However, digitalization also creates new challenges that require managers to adapt and implement new approaches.

It is proved that digitalization involves the introduction of digital technologies in all aspects of the enterprise. This includes the automation of routine processes, the introduction of analytical systems, the use of artificial intelligence and big data. As a result, companies are able to:

- Promptly collect and analyze information to make more informed management decisions;
- Increase productivity by optimizing operational processes;
- Improve customer interaction through digital platforms and communication channels [1].

Digital technologies offer modern managers a number of new tools for management:

- ERP systems (Enterprise Resource Planning). These systems integrate different business processes into a single information environment, which reduces costs and increases management efficiency;
- CRM systems (Customer Relationship Management). Contribute to improving the quality of customer service, analyzing their needs and preferences;
- Big Data and analytical platforms. The use of big data allows companies to better understand the market, predict trends and make strategic decisions;
- Artificial intelligence and machine learning. These technologies help automate data analysis, predict consumer behavior and optimize processes in real time [2].

Although digitalization provides many opportunities, it also poses new challenges for managers:

- Change of management approaches. Managers must be able to work with new digital tools and quickly adapt to new conditions;
- Cybersecurity risks. The growing use of digital technologies increases the risks of cyber threats, so data protection becomes one of the key tasks;

- Personnel training. It is important to provide employees with training in new skills and approaches for working in a digital environment [3].

Among the main advantages of digitalization are the following:

- Increase the efficiency and efficiency of management processes through automation and analytical tools;
- Improved communication and interaction between company divisions, which promotes better coordination;
- Optimize costs through more accurate forecasting and resource management [4].

In practice, many successful companies around the world have already moved to digital approaches in management. Among them are:

Siemens using ERP systems to coordinate all business processes globally;

Netflix, which uses artificial intelligence algorithms to personalize content and improve customer experience;

Amazon, which also implements artificial intelligence to optimize supply chains and automate customer service processes.

It is concluded that digitalization is a powerful tool for improving the efficiency of management processes. It opens up new opportunities for quick decision-making, optimizing operational activities and increasing customer satisfaction. However, this process requires managers to have new skills, be prepared for change and constantly monitor technological innovation. Companies that successfully implement digital technologies gain significant competitive advantages and are ready for the challenges of the future.

### References

1. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 54–58.
2. Шапошник А. О. Діджиталізація та її вплив на сервісні інновації. Право та інноваційне суспільство. 2019. №2(13). С. 27-32.
3. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. С. 13–18.
4. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. Галицький економічний вісник. 2023. №2(81). С. 133-139

**Gorodianska L.V.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine,  
Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department  
National Aviation University, Kyiv*

**Tishchenko H.R.,**

*student for the first (bachelor's) level of higher education  
group LG – 214Ba,  
National Aviation University, Kyiv*

## **DIRECTIONS FOR OPTIMISING HUMAN RESOURCES IN THE CURRENT ENVIRONMENT**

The process of production and creation of a supply of new goods and services at the enterprise is based on economic resources that are not inexhaustible and require renewal. Therefore, the purpose of the article is to analyse the principles of optimising human resources in the challenging conditions of today. Human resources potential is not only a set of skills, knowledge and abilities of employees, but also their ability to develop, adapt to changes and ensure sustainable growth. The principle of optimising an enterprise's human resources potential is based on the fact that the core is formed by the aggregate abilities of an organisation's employees [1, p. 75-76], which are necessary to select, perform and coordinate actions that provide the organisation with strategic advantages in the markets for goods, services and knowledge.

There are many methods of optimising human capital, such as regular assessments of employees' skills and performance. This helps to identify the strengths and weaknesses of employees. The functional model of the evaluation system, the factor-criterion model, the algorithm and the method of quantitative assessment of the types of the renewal level of the human competence potential, developed in the study [1, p. 79-87], differs from others in that the competence of a person for each factor is determined according to the conditions of the qualitative factor-criterion model as a sum of competencies according to the criteria characterizing this factor. The model factors are the components of the basic, key, or other competencies of a person. The model criteria are the list of skills, abilities, attitudes, creative skills, and other personal and professional qualities that are evaluated based on the structure of each competency. The practical application of the modeling and the method of a quantitative assessment of the renewal level of the person's competence potential, which is proposed to use online interactive platforms, electronic testing, and artificial intelligence, is important for operational, objective and comprehensive assessment and measurement of a person's professional qualities. The obtained results of the method of assessments of scientific studies and quantitative assessment of the types of the renewal level competence potential of the human allows the enterprise to use available intellectual potential by holding attestation and re-attestation of personnel. Results also allows to conduct objective area knowledge assessment with job applicant's by interviewing and holding tenders for vacancy replacements [1].

Other optimisation methods include moving employees between different departments or positions to develop their skills and increase flexibility. To optimise human resource potential,



companies also train employees in new technologies or ways of working to increase their productivity. Motivation is also an important part of optimisation, so companies are creating opportunities for career advancement, which motivates employees to improve themselves [2].

The main challenges of digitalisation for human resources include the need for development for new competencies. It is important to develop the digital competence of a specialist in the field of cyber security in the conditions of military threats and also to take into account the speed of change (due to the equally rapid development of technology and other) and the changing nature of work (remote work, flexible working hours).

Investing in digital education is one of the main ways to optimise human resources. Companies should develop digital training programmes and create opportunities for employees to continuously improve their skills in this area. The concept of 'lifelong learning', which encourages continuous learning among employees, is also very important in the context of rapid technological progress.

In addition, the concept of flexible working models has been popular for several years now. This has its advantages, as it allows employees to work remotely or on a flexible schedule, which usually increases productivity and motivation. These benefits are also useful for optimising human resources.

Over the past almost three years, the problems of digitalisation have been compounded by the problems of war, which are increasingly causing problems for business over time, two of which are physical and psychological safety of employees and staff rotation (mobilisation, for example) [3].

There are several ways to address these issues, such as employee evacuation, where an organisation offers facilities to evacuate employees from dangerous regions or relocate the company to safer locations. Companies can also create conditions for remote work, allowing employees to continue to perform their functions. Psychological support is equally important. An organisation can implement psychological support programmes for employees who have experienced stress, trauma or loss due to military operations. This may include counselling, stress management training and crisis psychological support.

Outsourcing and cooperation with temporary staff can be considered perhaps the most important in the event of mobilisation or loss of part of the staff. Organisations can turn to outsourcing services to temporarily replace staff. In addition, in case of staff shortages, representatives of vulnerable groups can be recruited, although it should be noted that this approach is less suitable for unskilled work.

Thus, digitalisation significantly changes approaches to human resource management, requiring the introduction of new optimisation methods. To achieve high efficiency, organisations need to invest in digital education of their employees and provide employees with flexible working hours. Furthermore, the realities of war force organisations to ensure the physical and psychological safety of employees, flexibility in organising work processes, and outsourcing.

## References

1. Городянська Л. В. Моделювання та оцінювання рівня відтворення компетентнісного потенціалу особи. Журнал стратегічних економічних досліджень. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2024. № 2 (19). С. 74-92. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.8>

2. 9 Human Capital Management Strategies to Improve Your Business. Criterion : website. URL: <https://www.criterionhcm.com/white-papers/human-capital-management-strategies> (date of access: 10.10.2024).

3. Костик Є. П., Цимбал К. О. Ринок праці: виклики цифрової економіки та воєнного часу. *Економіка*. 2024. Вип. 86. С. 33-39. URL: [http://bses.in.ua/journals/2024/86\\_2024/7.pdf](http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/7.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).

**Khlevytska Y.O.,**

*higher education seeker of the 2nd year, group Мз-073-23-1-3Д (Master)  
National Aviation University, Kyiv*

**Vozhdaienko Y.V.,**

*higher education seeker of the 2nd year, group Мз-073-23-1-3Д (Master)  
National Aviation University, Kyiv*

*scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*

*PhD in Economics, associate professor,*

*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*

*National Aviation University, Kyiv*

## ENSURING THE RESILIENCE OF COMPANY'S DEVELOPMENT THROUGH THE FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES

One of the most important challenges for Ukrainian companies in the domestic and foreign markets to address is ensuring their long-term resilience of operation. This can be achieved by creating sustainable competitive advantages that will help the company stand out among the offers of other companies in the market. It is important that these advantages are not only short-term, but also help the company to withstand in the long term as part of its strategic development.

Sustainable competitive advantage must be able to endure the impacts and challenges of internal and external environments or subject to necessary modification in accordance with relevant development factors [1-5].

There are several competitive advantages that can be used to ensure resilience of the company's operation in international markets (Fig. 1). Their sustainability depends on the ways in which they will be realized and whether the mechanism of this implementation will be organically integrated into the enterprise's development management system.

Technological advantage	• Utilizing the latest technology to improve performance.
Quality advantage	• Superior quality of products or services that creates customer loyalty.
Price advantage	• Offering goods or services at lower prices.
Specialization	• Focusing on a narrow market segment with unique offerings.
Customer service	• High-quality customer service that increases customer loyalty.
Brand reputation	• Strong and recognizable brand associated with quality and reliability.
Location	• Strategically important physical location to attract customers.
Access to resources	• Favourable access to important resources (technologies, information, raw materials).

Fig. 1. Competitive advantages that can be used to ensure resilience of company's operation in international markets

As a rule, there are several ways of using the potential, even if the goal is the same. In this situation, the conditions of activity are determined by the external environment.

In an unstable international competitive environment, domestic enterprises face critical problems that must be addressed, and therefore it is important to implement a number of measures to maintain resilience and not lose competitive advantages in the international market, among them:

1. Assess the scale of risks – be aware of potential threats to business and develop comprehensive risk management plans.

2. Take into account the financial situation – analyse the resources and capabilities of the enterprise ensuring their appropriate allocation.

3. Identify effective measures – determine which strategies provide quick and desired results, assess their feasibility with the selection of the optimal option(s).

4. Perform an HR analysis – assess the employees' productivity in a crisis and implement proper HR management measures, if necessary, without exhaustion of resources.

5. Conduct marketing analysis – systematically monitor the market for prompt decision-making and use these data to make sound decisions responding relevant market trends.

6. Study the activity of competitors – analyse their strategies in international markets finding shortcomings and developing strengths on this basis.

Optimizing procurement processes, finding the best suppliers, and reducing costs are key to success. Procurement activities can be a source of strategic advantages for an enterprise – established partnerships with suppliers, including long-term contracts, can provide access to unique or exclusive resources that are not available to competitors.

Thus, modern enterprises are trying to solve the issue of survival in a shrinking market, and also creating the basis for long-term development and sustainable competitive advantages in international markets. In this context, businesses should be ready to implement innovative approaches and management strategies that will allow them to secure competitive advantages and efficiently use available resources, thus stabilizing their operations.

### References

1. Аванесова Н. Е., Бекецький Р. М., Терещенко А. А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №66. С. 60-68.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
3. Сім'ячко О. І., Савчук А. М., Танасійчук А. М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 208-212.
4. Damon C. What Is a Sustainable Competitive Advantage? URL: <https://www.achieveit.com/resources/blog/what-is-a-sustainable-competitive-advantage/> (access date: 07.10.2024).
5. How to identify a competitive advantage. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/how-to-identify-competitive-advantage> (access date: 07.10.2024).

**Mokhnenko A.S.,**  
*doctor of economic sciences, professor*  
*professor of the chair of Finance, Accounting and Entrepreneurship*  
*Kherson State University*

**Haidychuk A.M.,**  
*post-graduate student of the chair of Economics, Management and Administration*  
*Kherson State University*

**Sergienko M.V.,**  
*post-graduate student of the chair of Economics, Management and Administration*  
*Kherson State University*

## **FEATURES OF MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN DEOCCUPIED TERRITORIES**

The restoration of enterprises in the de-occupied territories is a complex and multifaceted process that requires non-standard approaches to management. The main features of management in such conditions include:

### 1. Restoration of physical infrastructure:

- Damage assessment: The primary task is a detailed analysis of damage to production facilities, infrastructure, and equipment.
- Repair and restoration: Drawing up a plan for restoration works taking into account financial possibilities.
- Modernization: In parallel with the restoration, it is advisable to plan the modernization of equipment and technological processes to increase efficiency.

### 2. Restoration of human resources:

- Returning staff: Attracting former employees and encouraging them to return to work.
- Retraining: Organization of retraining and professional development programs for personnel to work on new equipment or new technologies.
- Search for new personnel: Attracting new specialists, especially if part of the staff emigrated or died.

### 3. Restoration of logistics chains:

- Search for new suppliers: Creation of new logistics schemes taking into account the destroyed infrastructure.
- Optimization of transport routes: Search for the shortest and safest ways of supplying raw materials and selling finished products.

### 4. Financial difficulties:

- Search for investments: Attracting investments to restore production and financial stability of the enterprise.
- Cost optimization: Reduce production and management costs to improve efficiency.
- State support: Use of state support programs for enterprises in the de-occupied territories.

### 5. Psychological state of employees:

- Social support: Creation of a favorable psychological climate at the enterprise.
- Psychological assistance: Organization of psychological assistance for workers affected by the war.

6. Security:

- Ensuring security: Implementation of security measures to protect employees and company property.

- Cooperation with law enforcement agencies: Ensuring close cooperation with law enforcement agencies to prevent criminal activities.

7. Marketing and sales:

- Market analysis: Study of demand for products and adaptation of production to new conditions.

- Product promotion: An active advertising campaign to restore demand for the company's products.

8. Innovations:

- Introduction of new technologies: Use of modern technologies to improve production efficiency and product quality.

- Cooperation with scientific institutions: Cooperation with scientific institutions to develop new products and technologies.

Specific challenges:

- Mined areas: Risk of detonation in non-mined areas.

- Unstable situation: Constant threat of new shelling and hostilities.

- Lack of qualified personnel: Outflow of qualified specialists.

- Corruption: The risk of corruption schemes in the distribution of state aid.

Recommendations for management:

- Flexibility: Willingness to quickly adapt to changing conditions.

- Strategic planning: Development of long-term plans for the development of the enterprise.

- Cooperation: Close cooperation with state bodies, international organizations and other enterprises.

- Innovativeness: Implementation of new technologies and business models.

- Social responsibility: Supporting the local community.

The restoration of enterprises in the de-occupied territories is a complex and long process that requires significant efforts and investments. However, this is also a huge potential for the development of the Ukrainian economy.

Managing businesses in de-occupied territories requires a deep understanding of the context and often requires flexibility and adaptation to changing conditions and challenges.

### References

1. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства // Економіка. Фінанси. Право. Київ, 2024. № 6. С. 17–20.

2. Мохненко А.С. Стратегія соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації *Фінансово-облікова політика України в умовах європейської інтеграції: нові можливості та перспективи*: монографія / за заг. ред. Л. П. Сідельникової. Херсон, Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 300–316.

**Gorodianska L.V.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine,  
Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department  
National Aviation University, Kyiv*

**Kopytina A.B.,**

*student for the first level of higher education  
group Ба-073-23-4-ЛІГ (ЛІГ – 214Ба)  
National Aviation University, Kyiv*

## **FEATURES OF STRATEGIC PLANNING IN VARIOUS BUSINESS ENVIRONMENTS**

The purpose of this research is to analyze the role of strategic planning in business development, highlighting key stages of the planning process, and exploring its specific implementation in various business environments. In today's rapidly changing business environment, strategic planning has become indispensable for the long-term growth and sustainability of enterprises [1]. It involves setting long-term goals, analyzing market conditions, and determining the steps necessary to achieve these objectives. Strategic planning provides businesses with a clear roadmap, helping them remain focused on their main goals while adapting to external challenges [2]. This paper [3] explores the significance of strategic planning in business growth, emphasizing its role in risk management, resource allocation, decision-making, and ensuring long-term sustainability.

In general, strategic planning is an important component of successful business development in a constantly changing environment. It helps companies set long-term goals, forecast the market, allocate resources, and minimize risks. Strategic planning enables companies to respond to challenges and ensure sustainable growth. In essence, its steps include setting clear goals, assessing internal and external factors, developing a strategy, and updating it. Good experience in providing businesses with successful strategic planning results can open up new opportunities for the client and ensure its competitiveness and stability in the long run.

Key stages of strategic planning include defining clear, measurable long-term objectives based on the company's vision and mission [2]. This involves conducting a thorough analysis of internal and external factors that influence business operations, including market conditions, competition, and economic trends. Developing a plan that outlines how to achieve these goals, considering both strengths and weaknesses of the business, is essential. Strategic plans should be translated into action by assigning responsibilities, allocating resources, and setting timelines. Regular review of the strategic plan is necessary to ensure alignment with business objectives and to make any necessary adjustments [2].

Each of these stages is crucial for a comprehensive understanding of how strategic planning can foster sustainable growth and provide competitive advantages for businesses. Strategic planning in a business context focuses on creating a flexible and adaptable framework that addresses the unique goals and challenges faced by the company [1]. For instance, businesses operating in highly volatile markets must frequently revise their strategic plans to address sudden changes in customer demand or technological advancements. Additionally, successful implementation of strategic planning

requires strong leadership, effective communication across all levels of the organization, and a commitment to aligning day-to-day operations with long-term objectives [2].

Features and Specific Recommendations for Strategic Planning in Various Business Environments.

The implementation of strategic planning varies depending on the type of business environment, and it must account for different factors that influence the company's development strategy. In stable markets, such as manufacturing or consumer goods, strategic planning should focus on long-term investments in technology and human capital to improve operational efficiency. A detailed, step-by-step strategic plan is recommended, emphasizing resource allocation and a structured approach to achieve measurable goals.

In contrast, dynamic or volatile markets, such as technology or retail, require a more flexible and adaptive approach to strategic planning. In such environments, companies must frequently review and update their strategic plans to respond to rapid changes in customer demand, technological advancements, or shifts in regulatory frameworks. Here, scenario planning and contingency strategies are critical for enabling businesses to effectively respond to sudden market changes. For global businesses operating in multiple regions, strategic planning must integrate cultural, economic, and political factors specific to each region. Companies should develop localized strategies for different markets while maintaining an overarching global vision. These strategic plans must include risk assessments tailored to the local regulatory and competitive landscapes to ensure alignment with both regional and global objectives.

In highly regulated industries, such as healthcare or finance, strategic planning must prioritize regulatory compliance and risk management. This involves close collaboration with legal and compliance teams to ensure that the strategic plan aligns with industry standards and evolving regulations. Regular updates are essential to account for new regulatory developments and to mitigate risks effectively.

Thus, successful strategic planning in all environments requires strong leadership, effective communication, and cross-functional alignment to ensure that day-to-day operations support long-term objectives. By customizing strategic approaches to specific business environments, companies can foster sustainable growth, enhance competitiveness, and better adapt to external challenges.

In conclusion, strategic planning is a dynamic process that evolves as a business grows. By effectively integrating long-term objectives with everyday operations, businesses can foster sustainable growth and secure a competitive edge in an ever-changing market environment.

### References

1. What is strategic planning & why is it important. IMD : website. 2024. URL: <https://www.imd.org/blog/strategy/what-is-strategic-planning/>
2. Strategic planning: the basics. *Business gateway* : website. URL: <https://www.bgateway.com/resources/strategic-planning-the-basics>
3. Importance of Planning in management. *BESTrategicPlanning* : website. 2024. URL: <https://bestrategicplanning.com/importance-of-planning-in-management/>



**Gorodianska L.V.,**  
*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine,  
Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department  
National Aviation University, Kyiv*

## **FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF BUSINESS DEVELOPMENT**

Strategic business development planning is a complex but necessary process for any enterprise striving for sustainable growth and competitiveness. The purpose of this research is to analyze the features of strategic planning and identify the key stages of the planning process for business development. In today's rapidly changing business environment, strategic planning has become indispensable for the long-term growth and sustainability of enterprises [1]. Strategic planning is the process of defining long-term goals and directions for business development, which includes the analysis of the external and internal environment of an enterprise, the development of strategies aimed at achieving the set goals, and the allocation of resources for their implementation.

Strategic planning provides businesses with a clear roadmap, helping them remain focused on their main goals while adapting to external challenges [1].

The renewal of economic resources and innovation are interrelated factors that significantly affect the development of the enterprise, an effective balance between them can contribute to maintaining sustainable growth, competitiveness, and stability of the enterprise in the long term [2, p. 178].

Strategic planning covers a long period (usually 5-10 years), which allows the business to anticipate possible changes in the market and adapt to them. The main purpose is to ensure sustainable development and competitive advantages of the enterprise in the future. Features of strategic planning include the following key stages:

1. Developing a plan that outlines how to achieve these goals, considering both strengths and weaknesses of the business. Translating the strategic plan into action by assigning responsibilities, allocating resources, and setting timelines. Regularly reviewing the strategic plan to ensure alignment with business objectives and making necessary adjustments [3]. Strategic planning takes into account forecasts regarding market development, changes in consumer preferences, technological innovations and possible economic or political crises. In this way, the enterprise can prepare for risks and take advantage of opportunities for growth.

2. In strategic planning, it is important to analyze both the internal (strengths and weaknesses of the business) and external (opportunities and threats from the market, competition, legislation) environment. Tools such as SWOT-analysis and PESTLE-analysis are commonly used. Understanding the current state of the business and the factors that can influence it from the outside helps to create realistic and effective strategies. For example, if an enterprise sees a threat from new technologies, it can invest in developing its own innovative products.

3. An important feature of strategic planning is the emphasis on creating and strengthening the enterprise's competitive advantages, such as unique products, high quality service, innovation or more efficient business processes. Without a clearly defined competitive advantage, it will be difficult

for a business to compete in the market. Identifying its strengths and opportunities for developing them allows a company to be one step ahead of its competitors.

4. Despite the long-term nature of strategic planning, it is important to remain flexible. External conditions may change, and a business must be ready to adapt its strategy to new realities, be it changes in legislation, economic crises or technological breakthroughs. Fixed plans without the ability to adjust can lead to the loss of relevance of the strategy, especially in a rapidly changing economic environment. Flexibility allows you to respond to changes in a timely manner and remain competitive.

5. In today's environment, strategic planning is impossible without taking technological progress into account. Successful enterprises actively implement innovations and use new technologies to improve products, services, and business processes. Technological innovations can not only improve business efficiency, but also open up new opportunities for its development. For example, digitalization improves customer interactions, and automation reduces costs and increases productivity.

6. One of the key elements of strategic planning is the effective allocation of resources: financial, human and material [1, p. 182-183]. It is necessary to correctly assess what resources will be required to implement the strategy and how to use them most rationally. Correct allocation of resources allows you to minimize risks and maximize the results from implementing the strategy. For example, if a company plans to enter a new market, it is important to invest in marketing, market research and employee training.

7. Strategic planning should also take into account the interests of various stakeholders: shareholders, employees, customers and partners. It is important that the strategy meets the expectations and interests of key stakeholders, which contributes to the sustainable development and support of the company. Harmonious interaction with stakeholders helps to strengthen the company's reputation, increase customer and employee loyalty, and improve relations with investors and partners, which has a positive effect on long-term development.

Thus, the main features of strategic planning of business development depend on the long-term goals of the enterprise. Successful strategic planning is formed taking into account the influence of external and internal factors, the capabilities and potential of the enterprise, innovations and opportunities for attracting or rationally renewal of economic resources. Clarity of strategic goals leads to the effective organization of teamwork, structuring of business and obtaining the desired results of the financial and economic activities of the enterprise.

### References

1. What is strategic planning & why is it important. IMD : website. 2024. URL: <https://www.imd.org/blog/strategy/what-is-strategic-planning/> (date of access: 10.10.2024).
2. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів підприємства в інноваційному процесі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2023. № 6 (17). С. 177-186. doi: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.18>.
3. Strategic planning: the basics. *Business gateway*: website. URL: <https://www.bgateway.com/resources/strategic-planning-the-basics> (date of access: 10.10.2024).

**Hrashchenko I.S.,**  
*PhD in Economics, associate professor,*  
*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

**Krasniuk I.**  
*student of National University of Food Technologies, Kyiv*

## **FEATURES OF TEAM MANAGEMENT DURING THE WAR**

In modern business conditions, leaders are forced to adapt to the current realities and the psychological instability of a team. Today, there is a lot of scientific literature on crisis management, but in wartime, such approaches do not work, because war is not a crisis.

Each member of the collective lives the period of martial law differently, in its own way. Everyone understands that wartime means life-threatening conditions and uncertainty. In such a period, it is extremely difficult to manage.

Managers who carry out managerial activities must not only take into account the psychological state of the team, but also have a reserve of psychological strength to cope with stress on their own. The team looks to the manager and expects support and understanding from him/her, and sometimes sympathy. It should not be forgotten that the manager is also a person who in a stressful situation is forced to analyze information first, should predict the development of events and make decisions.

Analyzing the factors affecting effectiveness of a team, the following can be identified [1].

The external environment of an organization is dangerous both for an enterprise as a whole and for a team. The external environment makes adjustments to company's activities both in physical and informational space. At the same time, the manager needs to limit negative impact of the external environment on himself and employees, taking into account emotional instability of each employee, namely: fear of helplessness, confusion and irritation, and other negative emotions.

The number and quality of employees in the organization, their competences, and motivation in the state of war changes, because mental state of each person in a team experiencing significant challenges. At the same time, there may be a feeling that work tasks are unimportant or even meaningless. The meaning allows workers to get through tough times, to organize joint activities, and to achieve intended result.

Employees who behaved responsibly and calmly, in a stressful state can behave diametrically opposite, so roles in a team can change.

The main processes in a team include: communication, coordination for the performance of tasks and cooperation. All these processes sometimes simply cease to exist during martial law. If an organization has problems with communications in peacetime, then in wartime they will become worse. Communication processes should take place, but taking into account the psycho-emotional state and general atmosphere in a team [1].

The war also makes adjustments to the goals of any enterprise or organization. If one thing was important and significant in peacetime, then in wartime it may seem meaningless. This

is connected with the uncertainty of the future, with the disorientation of each individual in the team. In such cases, management can reassure employees but consider that the context has changed [2].

Taking into account all of the above, the management needs to do the following things. Communicate with the team in a neutral and constructive tone. Talk about everything that is happening in order to adequately assess the situation and determine the possibility of planning. Control the flow of negative information in the team, through positive and constructive communication.

Assess your own psycho-emotional state and ensure its normalization. To diagnose members of the team and, if necessary, help them move to a more stable psycho-emotional state, this will help in self-determination.

Enterprise management must remember that goals are the source of meaning. Indicate to each member of the team where the employee can be most useful in war conditions. Therefore, by their actions, they must show the workers that the goals and plans (which are adequate and take into account the context of the existing situation), that they worked on before the war continue to be important and necessary even during the war.

The team can work effectively if they are in an appropriate stable emotional and mental state, share positive news, and talk about the scenarios of the development of events. So the difficulty for a manager is that he/she needs to psychologically support not only him/herself, but also the team. The manager's role requires him/her to analyze the situation, make decisions and take a position, be an example for the team.

### References

1. Синько О. Бути менеджером в умовах війни [Електронний ресурс] / Олександр Синько // management.com.ua. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>.
2. Смачило І. Комунікації та комунікаційний процес в діяльності сучасного офісу [Електронний ресурс] / Ірина Смачило // Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf).

**Wang Kai** (*China*),  
*higher education seeker of the 2nd year, group Ma-073-23-2-3Д (Master)*  
*National Aviation University, Kyiv*

*scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*  
*PhD in Economics, associate professor,*  
*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **IMPROVING COMPETITIVENESS OF AUTOMOTIVE COMPANY'S PRODUCTS IN THE INTERNATIONAL MARKET: CASE OF BYD COMPANY LTD.**

Automotive companies are struggling to enhance the competitiveness of a company's products in the international market identifying the relevance of this problem. By *analysing* BYD Company Ltd. success factors, it is possible to provide valuable insights and strategies for other companies. As a global leader in the electric vehicle (EV) manufacturing sector, BYD has successfully established its presence in international markets through comprehensive efforts in technological innovation, brand development, market expansion, production efficiency, and international strategies.

Technological innovation serves as the core driver of BYD's international competitiveness. The company continuously invests substantial resources in research and development, particularly in battery technology, electric vehicles, and renewable energy. For instance, BYD's innovation in battery technology has led to the introduction of the blade battery, which significantly enhances energy density and safety while extending the driving range and charging efficiency of electric vehicles, thereby meeting the global consumer demand for high-performance EVs [1]. Furthermore, BYD has achieved vertical integration in battery production, creating a complete supply chain from raw material procurement to battery manufacturing. This not only reduces production costs but also improves product quality and safety [2].

BYD employs effective strategies in brand building. Through global marketing and promotional efforts, BYD has successfully increased its brand recognition on the international stage. In European and American markets, BYD actively participates in international auto shows, sponsors various sports events, and cultural activities, thus enhancing its brand image and increasing consumer awareness and trust [3]. Additionally, BYD focuses on collaborating with local distributors to establish a solid sales and service network, enabling its products to quickly enter target markets and thus increase market share.

Market expansion is another critical aspect of BYD's efforts to enhance its international competitiveness. The company continuously expands its presence in international markets, particularly in emerging regions such as Europe, South America, and Southeast Asia, to increase its market share. BYD has established production bases overseas, which not only lowers production and transportation costs but also allows for better adaptation to local market demands. For example, in Europe, BYD actively participates in public transport electrification projects, launching electric buses and taxis to provide solutions for green travel, thereby further opening up the market [4].

In response to increasing global competition, BYD adopts various measures to tackle market challenges. As competition in the global electric vehicle market intensifies, BYD continuously

optimizes its product structure and enhances the cost-performance ratio of its products to strengthen its market competitiveness. Moreover, BYD emphasizes environmental protection and sustainable development by launching a range of green vehicles that cater to the global consumer demand for sustainability [5]. The incorporation of green technologies not only improves BYD's brand image but also attracts environmentally conscious consumers.

Lastly, BYD demonstrates exceptional risk management and crisis response capabilities in the international market. Facing a complex international political environment and market fluctuations, BYD effectively addresses uncertainties through technological self-sufficiency, flexible adjustments in production strategies, and market positioning. For instance, during the pandemic, BYD quickly adjusted its supply chain to ensure continuity in production and product availability, showcasing its strong adaptability [6].

In conclusion, BYD has successfully enhanced the competitiveness of its products in the international market through its ongoing efforts in technological innovation, brand building, market expansion, production efficiency, and risk management. Thus, companies must prioritize technology research and development, brand strategy, and market expansion to achieve sustainable growth during the internationalization process. BYD's successful experience provides valuable references and insights for other automotive companies seeking to gain a competitive edge in the international market.

### References

1. BYD Annual Report 2023.  
URL: [https://www.bydglobal.com/cn/en/BYD\\_ENInvestor/InvestorAnnals\\_mob.html](https://www.bydglobal.com/cn/en/BYD_ENInvestor/InvestorAnnals_mob.html) (access date: 03.10.2024).
2. Zhang Y. The Impact of Battery Technology on Electric Vehicle Competitiveness: A Case Study of BYD. *Journal of Cleaner Production*. 2023. №345. P. 131-144.
3. Liu J. Branding Strategies for Chinese Electric Vehicle Companies: The Case of BYD. *International Journal of Marketing Studies*. 2022. №14(3). P. 56-70.
4. Chen L. Expanding Global Footprint: BYD's International Market Strategies. *Journal of Business Research*. 2021. №124. P. 234-242.
5. Wang X. Sustainability in Electric Vehicle Production: BYD's Approach to Green Technology. *Sustainable Cities and Society*. 2023. №69. P. 102753.
6. Li H. Resilience in Supply Chain: BYD's Adaptation During Global Disruptions. *Supply Chain Management Review*. 2022. №26(1). P. 42-55.

**Stoyanets N.V.,**

*doctor of economics, professor of Management department,  
Sumy National Agrarian University, Sumy*

**Olayiwola G.,**

*student of Sumy national agrarian university, specialty 073 - Management. Group 2102a*

**Gavrylko V.,**

*master student of Sumy national agrarian university, specialty 073 – Management,  
group 2401*

## **INNOVATIVE TRENDS IN ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The escalating pace of competition presents new challenges for agricultural business leaders. A strategic focus on innovation is paramount. While innovation implementation is essential, effective management of this process is equally crucial. It's a cornerstone for societal progress, individual entrepreneurial growth, and employee well-being. To thrive, agricultural enterprises must continually refine production processes, stay attuned to market dynamics, and ensure product quality and international competitiveness. Diversification, product expansion, streamlined logistics, and technological advancements are strategies that can optimize production and profitability.

The escalating pace of competition presents new challenges for agricultural business leaders. A strategic focus on innovation is paramount. While innovation implementation is essential, effective management of this process is equally crucial. It's a cornerstone for societal progress, individual entrepreneurial growth, and employee well-being. To thrive, agricultural enterprises must continually refine production processes, stay attuned to market dynamics, and ensure product quality and international competitiveness. Diversification, product expansion, streamlined logistics, and technological advancements are strategies that can optimize production and profitability.

The very process of managing agricultural enterprises is the process of planning, organizing, managing and controlling the production and financial resources of an agricultural enterprise in order to achieve the set goals, which requires and requires knowledge from various fields, such as agronomy, economics, management, marketing, finance and others. Effective management of an agricultural enterprise provides maximum results at minimum costs. It is appropriate to highlight the basic management tasks of an agricultural enterprise, namely the development of a modern strategy for the development of the enterprise itself, which combines both market conditions and consumer needs; organize production taking into account the best possible use of land, material and labor resources; to carry out the organization of quality control over the features and quantity of the produced products and their implementation at the most appropriate prices and conditions, it is necessary to take into account the control and planning of financial activities, to emphasize the high efficiency of personnel work, management and motivation of its development, it is also important to introduce innovative modern technologies and methods production.

Recently, several innovative trends have been observed in the management of agricultural enterprises. One is precision farming, which involves the use of technologies such as GPS, sensors and drones to more effectively monitor and manage crops and livestock, helping farmers to optimize resources such as fertilizers and water, reduce losses and increase yields. Vertical farming, on the other hand, is a method of growing crops indoors in vertical layers using artificial lighting and a controlled environment, itself can increase yields using less water and land than traditional farming methods and helps farmers grow crops throughout the year at any time of the year. what place

Data-driven decision-making involves the use of data and analytics to make decisions in agriculture. By collecting and analyzing information on factors such as weather conditions, soil

quality and yield, farmers can make more informed decisions about planting, harvesting and caring for their crops.

The modernization of agriculture involves the use of modern information technologies such as the Internet, big data, cloud computing, artificial intelligence and the Internet of Things to improve productivity, efficiency and sustainability. This means the integration of information technology and agricultural processes to achieve precision and intelligent farming and data-driven decision-making.

Overall, these innovative trends in farm management are helping farmers become more efficient, sustainable and profitable. By applying these methods, farmers will be able to better meet the challenges of feeding a growing world population while preserving the environment for future generations.

### **Referenses**

1. Rasevych, I., & Demydenko, O (2022). Innovations as the main factor of agricultural development at the regional level. *Agriculture and Plant Sciences: Theory and Practice*, (4), P.81–90. DOI: <https://doi.org/10.54651/agri.2022.04.10>



**Kyrylenko O.M.,**

*Doctor of economic sciences, professor, head of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv*

**Lukianenko M.O.,**

*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group 408B, National Aviation University, Kyiv*

**Podrieza S.M.,**

*Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv*

### **LEADERSHIP IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: ADAPTATION AND NEW APPROACHES**

It characterizes that in the modern world, uncertainty has become a constant feature of the business landscape. Globalization, rapid technological advances, geopolitical instability, and crises such as the COVID-19 pandemic have created environments where leaders must navigate complex and unpredictable challenges.

Traditional leadership models, focused on stability and long-term planning, are insufficient in these conditions. Leaders must now prioritize adaptability, innovation, and emotional intelligence to successfully guide their organizations [1].

The key pillars of leadership in uncertain times are considered to be:

- Adaptive Leadership (Leaders must embrace flexibility, decentralize decision-making, and encourage dynamic responses to changing circumstances. This approach fosters agility and allows organizations to pivot quickly in response to external shifts);
- Transformational Leadership (Transformational leaders inspire and motivate their teams by communicating a clear vision, fostering a sense of purpose, and leading with emotional intelligence. They build resilience in their organizations by creating strong relationships and encouraging collaboration);
- Servant Leadership (In uncertain environments, leaders who prioritize empathy, support, and the development of their teams build a strong foundation of trust. This long-term approach not only enhances team performance but also helps sustain morale during crises).

Emotional resilience is essential for leaders managing in uncertainty. Leaders who can maintain composure and model emotional stability inspire confidence in their teams.

Transparent and frequent communication is key to maintaining trust. In times of uncertainty, clear guidance and open dialogue help align team efforts and reduce anxiety.

Leveraging technology and digital tools can enhance decision-making, improve data-driven insights, and optimize organizational agility. Digital transformation is a critical component for leaders seeking to adapt to changing market dynamics [2, 5].

Uncertainty opens doors to innovation. Leaders must foster a culture where risk-taking and creative problem-solving are encouraged [3]. This approach enables organizations to capitalize on emerging opportunities and remain competitive in fast-changing environments.

Examples of leaders in industries facing significant disruption demonstrate how adaptive and transformational leadership models enable businesses to overcome challenges and emerge stronger [4].

Organizations that implemented agile leadership models and invested in innovation during uncertain times have seen long-term growth and stability.

Leadership in uncertain times requires a shift from traditional models to ones that embrace adaptability, emotional intelligence, and innovation. Leaders who can cultivate resilience, inspire trust, and guide their teams through unpredictable circumstances are better equipped to navigate uncertainty and drive organizational success.

### References

1. Кириленко О.М., Новак В.О., Лук'яненко М.О. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2023. №12, С.34-38.
2. I. Vats, O. Kyrylenko, V. Novak. Benefits of using artificial intelligence in core HR processes. Economy. Finances. Right. - 2024. - №32. - Pp. 8-13.
3. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Peculiarities of business development information providing of modern corporations. Global Scientific E-Journal "International Marketing and Management of Innovations". e-ISSN 2451-1668. 2020, P. 15-22.
4. Razumova K., Kyrylenko O., Guryna G, Novak V. , Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. - №2(43), С.342-348.
5. I. Zarubinska, V. Novak. Assessing leadership qualities in changing socio-cultural environment as an element of managers performance appraisal. The materials of the XVII International academic professional conference "Modern management problems": October 29, 2021. – K., 2021.–145p., P.48-49.

**Stoyanets N.V.,**

*doctor of economics, professor of Management department,  
Sumy National Agrarian University, Sumy*

**Rud M.,**

*master student of specialty Administrative Management, group 2301,  
Sumy national agrarian university, Sumy*

## **MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF MEDICAL INSTITUTION STAFF IN MODERN CONDITIONS**

Modern radical changes in health care in our country are aimed at creating a new effective health care system that focuses on the patient as a client of medical services, taking into account his requirements, needs and requests. For all medical institutions, a system development strategy aimed at patients confirms the emphasis on management aimed at improving the quality of medical services by ensuring their efficiency and profitability, the main value of which is the results directed to the client. Management in medical institutions has its differences due to the specifics of their activities. Healthcare organizations are complex and dynamic. The nature of organizations requires managers to provide leadership, as well as control and coordination of employees. Organizations were formed to achieve a goal that is beyond the capabilities of an individual. In medical organizations, the volume and complexity of the tasks performed during the provision of services are so great that individual workers working independently cannot cope with this work. The development of medical institutions is heavily reliant on the quality and effectiveness of their staff. In modern conditions, characterized by rapid technological advancements, changing healthcare needs, and increasing competition, effective staff management is more crucial than ever. This response will explore key strategies for managing and developing medical institution staff in contemporary settings.

The need to implement a number of reforms in the domestic sphere of health care objectively requires improving the professional training of employees of medical institutions. The main focus is on qualified personnel in the field of medicine, such as managers, doctors, heads of departments and nurses. The belief in the importance of developing management skills among managers in health care organizations is gradually spreading. The continued demand for professional management programs in the field of medicine is clear evidence of this trend. Such programs are launched by both medical universities, institutes and business schools, as well as small private educational institutions. They can be presented in the form of independent courses of different duration or as additional courses added to the main curriculum [1].

The very development of personnel in the medical field is critically important for providing reliable and high-quality medical care to patients, to achieve this goal, medical personnel must constantly maintain and improve their skills and knowledge. As one of the key aspects is continuous professional training through participation in trainings, seminars and conferences, which allows medical personnel to update their knowledge according to the latest trends and technologies in the field of medicine. Also, an important component of staff development is the support of individual professional growth, all medical staff should be able to improve their skills in specialized fields of medicine in order to provide more qualified care to patients. In addition, it is important to create favorable conditions for staff development, such as a positive organizational culture, opportunities

for career growth and recognition of employee achievements, all of which stimulate medical staff to further self-realization and professional growth.

Managing and developing medical institution staff in modern conditions requires a multifaceted approach that addresses both individual and organizational needs. By prioritizing professional development, employee engagement, effective leadership, performance management, recruitment and retention, and adaptability, healthcare institutions can create a positive and productive work environment that supports high-quality patient care. As a result, it is important to have experienced management managers in health care organizations who can effectively coordinate the activities of various specialized disciplines. Their efforts are aimed at ensuring that resources are used as efficiently as possible and that the goals of the organization are successfully achieved. Healthcare managers play an important role in ensuring the high quality of healthcare services and meeting the needs of patients.

### **References**

1. Porokina N. Organization management and administration in modern conditions. *Accounting, control and analysis in conditions of institutional changes: Collection of scientific works of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Poltava, October 27, 2022. Poltava, 2022. P.1347

**Krasniuk S.O.,**  
*senior lecturer,*

*department of philology and translation*

*Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv*

## **MANAGEMENT OF RESEARCH STUDIES IN PHILOLOGY**

Research management in philology requires effective planning, coordination and implementation of research projects, taking into account the specifics of this discipline [1, 2]. It is important to consider both traditional research methods in the humanities and the integration of modern technologies such as digital linguistics, text analysis using artificial intelligence and big data [3].

Here are some key aspects of research management in philology:

### **1. Research planning**

- Definition of goals and objectives: Research in philology should begin with a clear formulation of the scientific problem, a study of the literature on the topic and the formulation of research questions. These goals may concern the study of linguistic processes, texts, literary works or cultural aspects through language.

- Research methods: Philology includes both traditional qualitative methods (text analysis, historical and philological approaches, comparative studies) and modern quantitative methods (corpus analysis, linguistic modeling, statistical data analysis).

### **2. Integration of modern technologies**

- Digital linguistics: This is a field that uses computer technology to analyze language data. Digital text corpora, programs for automatic text analysis, and linguistic software help researchers work with large volumes of data.

- Use of Big Data and Data Mining: Modern philologists increasingly turn to big data to analyze huge corpora of texts, both literary and oral. Data Mining allows you to find hidden patterns in texts and automate the process of their analysis.

- Artificial intelligence and machine learning: The use of AI, for example in the field of natural language processing (NLP), helps automate text processing and conduct deeper data analysis, including the analysis of semantics, syntax, and style of texts.

### **3. Project Management**

- Team Organization: It is important to assemble a research team that includes specialists in different aspects of philology and technical aspects if digital technologies are planned. Specialists may include linguists, literary scholars, cultural scientists, as well as programmers and data specialists.

- Funding and Resources: Scientific research requires adequate funding, especially when using new technologies and acquiring access to large data corpora or specialized software.

- Time Management: Research projects should be structured in time with clear deadlines at each stage, including data collection, analysis, and writing the final report or article.

### **4. Publication and Dissemination of Results**

- Scientific Publications: The results of philological research are often published in scientific journals or presented at conferences. It is important to choose the right publication venues that target the scientific community involved in linguistics or literary studies.

- Digital Publishing and Open Data: With the rise of open access, many philologists choose to publish their research in open journals or make their text corpora and analytical results available to other researchers.

#### 5. Ethics in Research

- Copyright and Data Use: It is important to consider the rights of text authors, especially when working with large text data. Researchers must comply with citation and copyright rules, as well as the rules for working with public and private data.

- Ethical Aspects of Digital Philology: When analyzing texts using machine learning, it is important to consider that automation of analysis can lead to data distortion or misinterpretations.

#### 6. Innovative Approaches to Research

- Genetic algorithms and deep machine learning are increasingly used to model and analyze linguistic data. These methods allow us to process and analyze large text arrays, discover hidden semantic relationships, and predict changes in language.

- Multimodal research: Modern technologies also allow research that includes the analysis of both texts and other media (images, video, audio), which opens up new horizons for interdisciplinary research.

Research management in philology requires flexibility and an innovative approach. Modern technologies such as Big Data, machine learning and digital linguistics play an important role. Effective planning, team coordination and the use of up-to-date methodological approaches help to achieve significant scientific results that will be in demand in the scientific community.

### References

1. Tetiana Tsalko, Svitlana Nevmerzhytska, Svitlana Krasniuk, Svitlana Goncharenko, Liubymova Natalia (2024). Features, problems and prospects of data mining and data science application in educational management. *Bulletin of Science and Education*, №5(23), 2024. pp.637-657

2. Краснюк Світлана. (2024) Data Science у освітньому менеджменті // *Діалог культур у Європейському освітньому просторі*: Матеріали IV Міжнародної конференції, м. Київ, 10 травня 2024р. Київський національний університет технологій та дизайну / упор. С. Є. Дворянчикова. – К. : КНУТД, 2024. – С. 119-124.

3. Maxim Krasnyuk, Svitlana Krasniuk, Svitlana Goncharenko, Liudmyla Roienko, Vitalina Denysenko, Liubymova Natalia (2023). Features, problems and prospects of the application of deep machine learning in linguistics. *Bulletin of Science and Education*, №11(17), 2023. pp.19-34.  
<http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/7746/7791>

**Shubitidze L.,**

*LTC, Engineer BN COM, West Command, Georgian*

*Defense Forces, Khoni.*

*Ph.D. student in Economics of Akaki Tsereteli State University,*

*Faculty of Business, Law and Social Sciences, Kutaisi.*

## **MILITARY CODE AND NEW TECHNOLOGY'S ROLE IN RECRUITMENT AS A HUMAN RESOURCE FUNCTION**

The recruitment process in the military has traditionally been governed by stringent military codes and values that shape the ethical and operational standards of the armed forces. These codes, such as the U.S. Uniform Code of Military Justice (UCMJ) and the British Army's Values and Standards, ensure that only individuals with the right moral, physical, and mental characteristics are enlisted. However, with the rise of advanced technology, military recruitment has shifted, utilizing tools such as artificial intelligence (AI), data analytics, and virtual reality (VR) to streamline processes, improve efficiency, and target a more diverse pool of candidates. This article explores how military codes continue to shape recruitment while highlighting the growing role of new technology in human resource functions.

### **1. Military Code: The Foundation of Recruitment**

Military codes are designed to uphold discipline, integrity, and loyalty—essential attributes for any recruit. These codes are not only legal frameworks but also moral guidelines that establish a military's core values. In the U.S. military, the UCMJ defines the rules for acceptable behavior, eligibility criteria for enlistment, and processes for handling violations. Similarly, other nations' militaries have comparable systems that govern recruitment and service.

These codes ensure that recruits demonstrate attributes like duty, honor, and respect, which are crucial in the high-stress environment of the military. For example, during recruitment, candidates undergo rigorous background checks, psychological evaluations, and physical testing to ensure they meet the required standards [1]. While these military codes remain steadfast, the recruitment landscape has dramatically changed with the integration of new technologies, making the process more efficient and targeted.

### **2. The Role of New Technologies in Recruitment**

As recruitment has become more data-driven, human resource functions in the military have increasingly adopted advanced technologies such as AI, VR, and digital communication tools. These technologies not only streamline the recruitment process but also enhance the military's ability to attract a younger and more diverse talent pool.

#### **a. Artificial Intelligence and Data Analytics**

AI plays a transformative role in recruitment by automating many labor-intensive tasks. In particular, AI-powered systems can rapidly process thousands of applications, filtering candidates based on specific attributes such as qualifications, experience, and background checks. These tools also analyze behavioral data during interviews, predicting which candidates are likely to succeed in military roles. For example, AI algorithms used in platforms to evaluate video interviews by analyzing speech patterns, facial expressions, and body language to assess the candidate's suitability [2].

In addition to AI, data analytics are increasingly employed in military recruitment. Through the analysis of historical recruitment data, military HR teams can predict trends, optimize recruitment cycles, and tailor their approaches to meet the evolving needs of military operations [3]. Data analytics allow for a more precise and efficient recruitment process by identifying patterns that lead to more successful enlistments, ensuring that the right individuals are placed in the right roles.

#### b. Virtual Reality in Recruitment and Training

Virtual reality is another emerging technology reshaping military recruitment and training. VR provides potential recruits with immersive experiences, allowing them to virtually engage in military operations and training exercises before officially joining. This technology offers a realistic simulation of the battlefield and other military activities, giving candidates a clear understanding of the physical and mental demands of military life [4]. VR simulations help in assessing how recruits respond to stressful scenarios, which are crucial for combat readiness.

The U.S. Army, for example, has employed VR to create recruitment centers where potential recruits can simulate missions and gain hands-on experience of military operations. This technology also facilitates early training, helping recruits build essential skills in a controlled and risk-free environment [5].

#### c. Social Media and Digital Communication Tools

Social media and digital communication tools have also revolutionized military recruitment by enabling HR departments to reach a broader audience. Platforms such as Facebook, Instagram, and LinkedIn allow recruiters to create targeted campaigns aimed at specific demographics, ensuring that recruitment efforts reach individuals who are more likely to be interested in military careers [6]. These platforms enable personalized outreach and engagement with potential recruits, making it easier for individuals to connect with military recruiters, ask questions, and learn more about enlistment.

Furthermore, chatbots and online recruitment portals provide recruits with 24/7 access to information about the recruitment process. These digital tools streamline communication, enabling real-time interaction between candidates and recruiters and making the process more accessible and efficient [7]. Especially in the post-pandemic world, digital recruitment tools have become indispensable in ensuring that military recruitment remains robust, even when in-person meetings are restricted.

### 3. Challenges and Ethical Considerations

While technology greatly enhances recruitment efficiency, it also presents challenges. The use of AI, for example, raises concerns about fairness and potential bias in recruitment. Algorithms may unintentionally favor or disadvantage certain demographics, posing ethical dilemmas for military HR teams [8]. It is crucial that military organizations ensure these technologies are employed in ways that promote inclusivity and fairness.

Moreover, despite the benefits of VR and AI, the human element of recruitment remains vital. Military recruiters must still rely on personal interactions, emotional intelligence, and professional judgment to assess candidates' character, resilience, and suitability for the military environment. Thus, technology should complement, not replace, traditional recruitment methods, particularly when dealing with the complex human factors involved in military service.

The integration of new technologies has fundamentally transformed military recruitment, enhancing the efficiency and precision of human resource functions.



However, the military code continues to serve as the moral and legal backbone of recruitment, ensuring that only individuals with the right values and attributes are selected. Technologies such as AI, data analytics, and VR have added new dimensions to recruitment, helping military HR departments streamline processes and engage with a broader pool of potential recruits. While these advancements offer significant benefits, they must be carefully balanced with ethical considerations to ensure that recruitment remains fair, inclusive, and aligned with the military's core values.

### References

1. U.S. Department of Defense. (2020). Uniform Code of Military Justice.
2. Glazebrook, T. (2023). "How AI is Changing Military Recruitment." *Military HR Journal*.
3. Johnson, R. (2022). "The Digital Transformation of Military Recruitment." *Human Resources Defense Quarterly*.
4. Smith, A. (2021). "Virtual Reality and Military Training: A Future Vision." *Defense Technology Review*.
5. Perez, L. (2023). "Virtual Reality in U.S. Army Recruitment." *Journal of Military Training Technologies*.
6. Davis, M. (2020). "Social Media's Impact on Military Recruitment." *Journal of Recruitment and Technology*.
7. Lee, K. (2023). "Digital Communication in Military Recruitment Post-Pandemic." *Defense Human Resources Review*.
8. Thompson, J. (2023). "Ethical Dilemmas in AI Recruitment." *Journal of Military Ethics*.

**Gorodianska L.V.,**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,  
Corresponding Member of Academy of Economic Sciences of Ukraine,  
Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department  
National Aviation University, Kyiv*

**Pankiv A.R.,**

*student for the first level of higher education, group Ба-073-23-4-ЛІІ  
(ЛІІ – 214Ба), National Aviation University, Kyiv*

**Rosla D.V.,**

*student for the first level of higher education, group Ба-073-23-4-ЛІІ  
(ЛІІ – 214Ба), National Aviation University, Kyiv*

## **MODERN MANAGEMENT PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM**

The relevance of the research topic lies in the dynamic changes in the global economy, technological progress and growing competition in the market. The study of modern management issues helps organizations to better understand the challenges they face and find effective ways to solve them, which contributes to their competitiveness and success.

Analysis the existing modern problems in management and finding ways and strategies to solve them. This article is aimed at researching and eliminating problems in management to promote the development of businesses and organisations.

Key problems of modern management:

- Personnel needs;
- Implementation of technological innovations;
- Changing the format of work;
- Environmental responsibility;
- Social equality.

The first issue is staff needs, which relates to meeting the needs of employees and their motivation. It includes the acquisition and development of individual skills. Managers need to constantly improve their skills to achieve new goals. They also need to upgrade their skills to build a career and be in demand on the labour market. To increase productivity and reduce stress in the workplace, you need to create a comfortable and safe space for each team member to develop within the company. Providing employees with the opportunity to attend trainings, helping them with their studies, and creating individual development plans will ensure that everyone in the organisation develops and grows as a specialist [4]. The next step is to improve the relationship between management and employees. This factor affects the mood in the organisation and respect for management.

The second important issue is the introduction of technological innovations in management, which allows companies to remain competitive in the face of rapid changes in the market. Modern technology also helps to ensure data security, transparency of operations and better customer satisfaction, which contributes to long-term success. Implementations such as process automation

help to speed up the execution of tasks. Artificial intelligence helps to analyse data, which enables better process optimisation. Cloud technologies provide remote workers with access to data from anywhere in the world. Big data analytics provides managers with basic information about reports, market trends, customer needs, and allows them to make more informed decisions [3].

The next challenge is to change the format of work in the organisation. COVID-19 has made adjustments to the work of many companies, and therefore employers have been transferring their employees for remote work. Since this transfer was not planned in advance, the transformation process itself turned out to be chaotic [5]. The lack of physical contact made communication between colleagues and management difficult. To address these challenges, managers can use strategies such as investing in technology (collaboration platforms) and conducting online training or briefings. These measures have helped many organisations not only adapt to the new environment, but also find new opportunities for development. Thus, the change in the format of work to remote mode due to Covid-19 has highlighted the importance of adaptability and flexibility.

Another challenge in management is environmental responsibility. Organisations that pay attention to the environment increase their reputation as consumers increasingly choose companies that demonstrate responsibility for the environment. In addition, compliance with environmental standards helps to avoid fines, which are becoming increasingly severe in many countries. To implement environmental responsibility, organisations can use various strategies, such as switching to renewable energy sources, reducing carbon emissions and using recyclable materials [2].

The last issue in this topic is social equality. Social equality ensures equal working conditions for all employees, regardless of gender, race, age, nationality or other characteristics [1]. This helps boost employee morale as everyone feels valued and protected. Social equality can be promoted through training conferences, feedback, and anti-discrimination systems where employees can safely report violations of rights or unequal treatment.

By implementing the above strategies, organisations will be able to successfully solve modern management problems, increase their competitiveness and gain a foothold in the market.

### References

1. Adewole O. The need for social equality from emerging patterns in business and costs towards environmental sustainability in a new paradigm shift. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9. № 15. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-024-00100-3>
2. Bel Hadj T. Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. *Journal of Cleaner Production*. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619343604>
3. Zhang Y., Khan U., Lee S., Salik M. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. MDPI : website. 2019. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/2/495>
4. Задачі та виклики HRM: Все, про що вам варто знати. HURMA : website. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/zadachi-ta-vyklyky-hrm-vse-pro-shho-vam-var-to-znaty/>
5. Як організувати дистанційну роботу у компанії? WONDER. LEGAL Україна : website. 2022. URL: <http://surl.li/tnkgkv>

**Wang Yifan** (*China*),  
*seeker of the second (master's) level of higher education*  
*National Aviation University, Kyiv*

**Novak V.O.**,  
*PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises*  
*Department National Aviation University, Kyiv*

## **OPTIMIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISMS IN GINFON GROUP COMPANY**

With the development of the knowledge economy, highly qualified personnel are becoming a key resource for maintaining the competitiveness of companies. Effective incentive mechanisms can enhance employee job satisfaction and loyalty, which, in turn, contributes to improving company productivity.

The study examined the use of quantitative analysis methods and in-depth interviews to assess the state of incentive mechanisms from 2019 to 2023 and their appeal to highly skilled personnel, using GINFON GROUP as a case study. The research revealed shortcomings in the company's salary structure, career advancement, and performance management. Specifically, these include limited forms of incentives, unclear career paths, and untimely feedback on work performance [1,2].

The following scientifically grounded measures were proposed to improve personnel management: first, the implementation of differentiated pay strategies that combine short-term (bonuses) and long-term incentives (stock options); second, the creation of a "two-tier" career advancement system, which includes expanding opportunities for training and promotion; and third, the use of multidimensional performance evaluation tools, such as 360-degree feedback and a balanced scorecard system, to improve the accuracy and timeliness of assessments [3,4]. These strategies will not only help attract highly skilled personnel but also reduce employee turnover and strengthen the overall competitiveness of the company.

Conclusions were drawn to provide empirical recommendations for Chinese companies regarding the optimization of incentive mechanisms. These recommendations may also be useful for other organizations.

### **References**

1. 李华, 王玲. (2022). 中国企业高素质人才激励机制的探索与优化. 管理学报, 39(7), 89-96.
2. 陈志远, 张伟. (2021). 激励理论在现代企业管理中的应用研究. 中国人力资源开发, 38(2), 42-49.
3. Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 19-43.
4. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., & Dolle-Samuel, C. (2020). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
5. Parker, S. K., & Wang, Y. (2020). Regulatory focus in job crafting and employee engagement. *Human Relations*, 73(12), 1624-1655.

**Wang Chong** (*China*),  
seeker of the second (master's) level of higher education  
National Aviation University, Kyiv

**Novak V.O.**,  
PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises  
Department National Aviation University, Kyiv

## **OPTIMIZATION OF THE SYSTEM FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF LABOR PRODUCTIVITY AND EMPLOYEE MOTIVATION AT GOLDEN VICTORIES COMPANY**

It has been proven that in the modern market environment, optimizing systems for managing labor productivity and mechanisms for motivating employees are key challenges for enhancing the competitiveness of enterprises. The existing measures for managing productivity and motivation at GOLDEN VICTORIES Company have not fully revealed the potential of employees or stimulated their creativity, which has negatively affected the long-term goals of the organization.

Using GOLDEN VICTORIES as an example, strategies for optimizing productivity management and employee motivation systems have been studied to improve efficiency and job satisfaction. The research begins with a review of the literature on productivity management and motivation theories, including Locke's Goal-Setting Theory [1]. and Ryan and Deci's Self-Determination Theory [2]. These theories provide a theoretical foundation for optimizing productivity management systems and enhancing employee motivation.

An analysis of existing performance evaluation systems and motivation mechanisms at GOLDEN VICTORIES identified several key issues: unclear evaluation criteria, uniformity in incentives, and a low level of employee trust in feedback [3]. These problems have led to a decrease in employee satisfaction and have negatively impacted the overall performance of the company.

To address these issues, several recommendations have been proposed. Firstly, in the area of productivity management, it is recommended to implement a multidimensional evaluation system, including OKRs (Objectives and Key Results) and a Balanced Scorecard (BSC), which will ensure objectivity and comprehensiveness in evaluation. Secondly, in terms of motivation, it is suggested to utilize a variety of reward methods, such as annual bonuses, stock incentive programs, and non-material incentives (e.g., opportunities for professional development and training) [4]. Additionally, it is recommended to regularly conduct employee satisfaction surveys and dynamically adjust management strategies based on the results obtained to better meet employee needs and respond to market changes [5].

The study provides practical recommendations for GOLDEN VICTORIES, which may also be beneficial for other enterprises aiming to improve their systems for managing productivity and employee motivation. By implementing the proposed strategies, companies can effectively increase employee engagement, reduce turnover, and foster sustainable development.

### References

1. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 75(2), 135-145.
2. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
3. Aguinis, H. (2021). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
4. Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2020). Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: A test of self-determination theory. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 617-631.
5. 王新华, & 李晓红. (2019). 中国企业员工激励机制的现状与优化路径研究. *管理学报*, 16(7), 89-95.

**Osadze T.,**  
*PhD program student*  
*Faculty of Business Law and Social Sciences,*  
*Akaki Tsereteli State University, Georgia*

## **POVERTY PROBLEMS AND CHALLENGES FOR COUNTRIES WITH OPEN ECONOMIES**

In the economy, be it on a national or global scale, social problems are diverse, however, among them, poverty is perceived as particularly acute. The fact that causes and manifestations of poverty in a specific time or space are different from each other is significant.

The paper emphasizes the causes of poverty. Since extreme poverty is unsolvable worldwide, the current issue is one of the most pressing of modern economic challenges. A category of people live in extreme poverty because incomes are unevenly distributed and at the same time there are significant social barriers; Also, conflict and violence, which most affect economically disadvantaged people; Hunger, malnutrition and stunting prevent normal conditions in adulthood; faulty healthcare system; climatic changes; lack of full-fledged education; There is less support from the state; Lack of jobs and lack of livelihood, which pushes the poor even further into poverty. And finally, there are no savings (reserves) in this layer.

Manifestation of the mentioned causes of poverty is felt especially acutely in countries with developing economies, which cannot provide internal resources to overcome the severity of the causes of poverty, which requires targeted, planned, systematic action [1;2;4].

Introduction. Inequality and forms of poverty manifest differently between social classes. In addition, considerable difficulties are associated with the analysis of the inequality system and outline the prospects of fighting it [3:116]. The government practice of recent years shows that economic growth is not enough to reduce poverty for reduction. Only inclusive growth and a complex of governmental bodies, Purposeful action leads to sustainable development. Poverty is considered to be a departure from the way of life, which is considered desirable by a particular society in a certain period of time, due to inability and lack of money. Thus, poverty is a lack of well-being. It is a relative concept that includes a set of measurable and non-measurable factors. It is widespread in economic literature financial, materialized understanding of poverty, however psychological, mental, ethical, moral-moral, religious-cultural and other origins of poverty are of no less importance [5].

Causes of poverty. The causes of poverty in countries with open small economies can be diverse, which is primarily due to the presence of international influences on a given country. The fact that globalization should ensure the eradication of poverty and inequality has recently been questioned, as evidenced by the economies of developing countries. Globalization has led to further enrichment and accumulation of wealth in highly developed countries. Other countries found themselves in the so-called "outside the game" position.

Based on international practice, 11 causes of global poverty are discussed based on the views of scientists and researchers [6]. Each of them manifests itself with more or less severity in a particular country. The reasons for the current changes in the world will be reviewed periodically. Finally, in 2020, the following reasons were established:

- Unequal income distribution and existence of social barriers;
- conflict and violence;
- hunger, malnutrition and underdevelopment;

- Defective healthcare system, especially for mothers and children;
- lack of clean water, sanitation and hygiene products;
- climate change;
- limited opportunity to receive education;
- poor infrastructure and basic services cannot (or cannot) be received;
- there is less support from the state;
- Difficulties in finding jobs and livelihoods
- Absence of savings (reserve).

Each global cause of poverty is briefly described as follows:

Difficulties in finding jobs and a source of livelihood, which is due to the low economic activity of the country on the one hand, which in a chain effect causes or produces all the causes that provoke poverty, are of particular relevance today. In addition, as already mentioned, it encourages the able-bodied population to look for means of existence in the country abroad and contribute to the economic development of a foreign country. On the other hand, there is a situation when a person is employed, has a source of income, but the existing job and salary cannot ensure his well-being. In this case, we are dealing with "employee poverty", which in the modern sense is often associated with the "new poor" category [1;5].

Small open economy countries should make special efforts in this regard so that inequality does not become systemic, which in the conditions of globalization will hinder contributes to the outflow of active labor resources from the country. This creates an additional vicious circle and makes it even more difficult to establish a healthy competitive environment.

Conclusions. Identifying and studying the causes of poverty in the entioned social it is the initial stage of solving the problem. After analyzing the current situation, the most proven way to target poverty is through the middle class. Increasing the specific share, in parallel or in stages with the average salary and income in the background of the increase.

The social problem and challenges of poverty require: development of a complex strategy; implementation of relevant social policy; adequate and timely response to current challenges; alleviating negative international influences; effective and targeted use of funds allocated for poverty reduction; as well as rationalization of the scale of labour migration.

### References

1. Armania-Kepuladze, T., & Kepuladze, G. (2021). Poverty definitions diversity and clusters of poverty. *Journal of the Belarusian State University. Philosophy and Psychology*, 2:21–28. Retrieved from <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/267623/1/21-28.pdf>
2. Armania-Kepuladze, T., Dali, S., & Kepuladze, G. (2021, Oct 15). Labor Market: Covid-19 Pandemic and Working Poverty. *FBIM Transactions*, 9(2), 1–10. doi:10.12709/fbim.09.09.02.01
3. Carmo, R.M., (2021). Social inequalities: theories, concepts and problematics. *SN Social Science*1:116
4. Gergedava, M. (2020). Global inequality in economic terms. <https://sustainability.ge>
5. Roser, M. Global Economic Inequality. Retrieved from <https://ourworldindata.org/global-economicinequality>
5. Smith, H., Pettgrew, T., & Huo, I. (2020). Relative Deprivation Theory: Advances and Applications. In book: *Social Comparison, Judgment, and Behavior*
6. World Bank. (2022). Poverty. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty>



**Storchak K.L.,**

*master's degree student, group ЗД - 206М  
National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

**Volvach N.,**

*PhD Stockholm University, Sweden*

*scientific advisor: Naumov O.B.,*

*Doctor of Economics, Professor*

*Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*

*National Aviation University, Kyiv*

## **PROBLEMS OF INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT AND MARKETING**

The interaction between management and marketing is a key aspect of the successful operation of any modern company. These two areas of activity are closely interrelated and complement each other, contributing to the achievement of strategic and tactical business goals. The optimal solution to the problems of interaction between management and marketing is of great importance for increasing the competitiveness of companies in today's competitive market environment. Given the rapid technological progress, changing consumer preferences and ever-increasing competition, effective interaction between management and marketing is becoming an urgent task for businesses of all sizes and formats.

The relevance of the problem of interaction between management and marketing in the modern business environment is due to a number of factors. First, the rapid pace of change in society and technology requires constant adaptation of management strategies and marketing approaches. Secondly, consumers' demands for the quality of products and services, their personalization and brand perception are growing. Third, market competition forces companies to look for new ways to promote and manage resources to achieve competitive advantages. Therefore, the study and optimization of the interaction between management and marketing is an urgent issue that affects business efficiency and market success [1, p. 31].

The issue of interaction between management and marketing in the modern business environment is complex and multifaceted. Today, the success of any company largely depends on the effectiveness of the interaction between these two areas. Management defines the strategic goals and objectives of the company, establishes the organizational structure, allocates resources and is responsible for their efficient use. Marketing, on the other hand, is responsible for studying market conditions, customer needs, developing products or services, promoting them and ensuring competitiveness in the market [2, p. 65].

One of the key problems is the lack of or insufficient interaction between management and marketing in the strategic decision-making process. For example, company development strategies can be developed without proper consideration of the needs and expectations of the target audience, which can lead to market failure. Also, there is often a lack of understanding between management and marketing regarding the company's goals and priorities, which makes it difficult to implement joint strategies.

A current problem is the lack of coordination between the company's internal departments, which can lead to differences in the implementation of tasks or even conflicts between management and marketing departments. Lack of coordination can also lead to inefficient use of resources and unsuccessful marketing campaigns, which affects the company's financial performance and threatens its stability in the market [3, p. 70].

Volatile market conditions and rapid changes in consumer demand, which requires constant adaptive response from management and marketing. Increased competition in the market and the rapid pace of technological development pose new challenges for companies that require effective interaction between management and marketing to ensure competitiveness and sustainability in the market.

To solve these problems, it is necessary to ensure interaction between management and marketing at all levels of the company. This includes developing joint strategies, establishing clear communication channels, implementing joint decision-making processes, and continuously monitoring and analyzing market trends. In addition, it is important to provide training and development of management and marketing personnel to increase their competence and efficiency in solving common problems [4, p. 193].

Thus, successful interaction between management and marketing will help improve strategic planning, increase the company's competitiveness, increase customer satisfaction and improve financial results. This approach will allow companies to be more flexible and adaptive to market changes, which is a key success factor in today's business environment.

### References

1. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
2. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. № 18. С. 63–67.
3. Булах І., Шиманська О. Маркетинговий менеджмент: суть, значення, наукові підходи. Маркетингова освіта в Україні : міжнар. наук.-практ. конф. (7–8 жовт. 2021 р., м. Київ). Київ, 2021. С. 70–73.
4. Рзаєва Т.Г., Галачинська Т.В. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 191–194

**Yuan Shuang** (*China*),  
*higher education seeker of the 2nd year, group Ma-073-23-2-3Д (Master)*  
*National Aviation University, Kyiv*

*scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*  
*PhD in Economics, associate professor,*  
*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

## PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE COMPANY CONDUCTING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY BASED ON HUAWEI'S EXPERIENCE

For modern companies doing international business and for those involved in operation on the global scale, in particular Huawei Technologies Co., Ltd., it is crucial to gain and sustain competitive advantages in conducting foreign economic activities.

As a global leader in the technology sector, Huawei has achieved significant success in a highly competitive global market through technological innovation, refined global supply chain management, market diversification, and strategic flexibility in responding to a complex international environment. From this perspective, it is interesting to analyze Huawei's competitive advantages from multiple perspectives, providing insights into how companies can excel in international competition. The key directions of providing competitive advantages based on Huawei's experience are given in Table 1.

Firstly, technological innovation serves as the core driver of Huawei's competitive strength. In 2023, Huawei's R&D expenditure amounted to \$ 23.188 billion, accounting for 23.4% of its total revenue (1% more as compared to 2022), positioning it as one of the top spenders in R&D globally [1]. This sustained investment enables Huawei to maintain leadership in cutting-edge technologies, including 5G, artificial intelligence, Internet of Things, and cloud computing.

Table 1

Providing competitive advantages of the company: case of Huawei Technologies Co., Ltd.

Competitive advantage	Way of applying the competitive advantage	Results of using competitive advantage
<b>Technological innovation</b>	Investments in conducting R&D regarding relevant and perspective market trends.	Maintaining leadership in cutting-edge technologies.
<b>Robust and flexible global supply chain management</b>	Establishing long-term partnerships with suppliers in various regions and adopting localized production and procurement strategies.	Ability to handle external risks and maintain resilience.
<b>Highly localized market strategies</b>	Establishing regional offices and production facilities, close collaboration with local governments and enterprises.	Enhancing Huawei's adaptability in global markets, increasing brand recognition and customer loyalty.

<b>Active participation in international standards development</b>	Involvement in the creation of global 5G standards reinforcing company's market competitiveness	Providing with a stronger voice in the international market, ensuring higher market penetration for its products and services.
<b>Market diversification strategy</b>	Expansion in emerging markets and dynamic environments based on identified new growth opportunities	Mitigating potential geopolitical risks, reducing dependence on a single market and ensuring global business continuity and resilience.
<b>Excellent crisis management and risk mitigation capabilities</b>	Achieving technological self-sufficiency in key areas and providing response to international political and economic pressures.	Maintaining stable operations and continued growth in the face of uncertain global conditions.

Source: compiled based on Huawei's data

Additionally, Huawei's global network of R&D centers across Europe, Asia, and the Americas further enhances its capacity to innovate and cater to the specific needs of diverse markets, boosting its global competitiveness [2].

Secondly, Huawei's robust and flexible global supply chain management is crucial to its ability to handle external risks. Amid global supply chain disruptions, semiconductor shortages, and international sanctions, Huawei has diversified its supply chain to ensure continuous access to key raw materials and components [3]. By establishing long-term partnerships with suppliers in various regions and adopting localized production and procurement strategies, Huawei has reduced its dependence on single suppliers. Particularly in response to increased tensions in US-China trade relations and technological blockades, Huawei has accelerated the localization of core technologies, significantly reducing its reliance on imported technology and strengthening resilience [4].

Huawei's success in international markets also derives from its highly localized market strategies. By establishing regional offices and production facilities, Huawei can quickly respond to local market demands and collaborate closely with local governments and enterprises. For example, Huawei has significantly expanded its market share in emerging regions such as Africa and the Middle East, where it has played a key role in building digital infrastructure [5]. This localization approach has enhanced Huawei's adaptability in global markets, increasing brand recognition and customer loyalty.

Moreover, Huawei has strengthened its global market presence by actively participating in international standards development. Specifically, Huawei's involvement in the creation of global 5G standards has positioned it as a technology leader, reinforcing its market competitiveness [6]. Having influence over technological standards not only provides Huawei with a stronger voice in the international market but also ensures higher market penetration for its products and services.

In addition, Huawei's market diversification strategy has been vital in mitigating potential geopolitical risks. After being banned in the US and some Western countries, Huawei quickly shifted its market focus, increasing investment in emerging regions such as Southeast Asia, Africa, and the Middle East. Through closer cooperation with governments and enterprises in these regions, Huawei has successfully identified new growth opportunities [7]. This market diversification strategy has not only

helped Huawei reduce its dependence on a single market but also strengthened its global business continuity and resilience.

Lastly, Huawei's response to international political and economic pressures demonstrates its excellent crisis management and risk mitigation capabilities. By developing core technologies and establishing alternative supply chain systems, Huawei has achieved technological self-sufficiency in key areas, ensuring its technological edge despite international sanctions [8]. This strategy has allowed Huawei to maintain stable operations and continued growth in the face of uncertain global conditions.

In conclusion, Huawei Technologies Co., Ltd. has successfully differentiated itself in the global marketplace through its excellence in technological innovation, supply chain management, market localization, and diversification strategies. Enterprises engaging in foreign economic activities must leverage technological innovation, optimize supply chain management, and flexibly respond to market shifts to achieve sustainable competitive advantages in a complex global environment. Huawei's successful experience offers valuable lessons and insights for other companies seeking to compete internationally.

### References

1. Huawei Annual Report 2023. URL: [https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual\\_report/annual\\_report\\_2023\\_en.pdf](https://www-file.huawei.com/minisite/media/annual_report/annual_report_2023_en.pdf) (access date: 02.10.2024).
2. Ernst D. Competing in the Age of Digital Globalization: Huawei's Innovation Ecosystem. *International Journal of Innovation Management*. 2022. №26(5). P. 225-243.
3. Gereffi G. Global Value Chains in a Post-COVID World: Resilience, Recovery, and Policy Options. *Journal of International Business Policy*. 2021. №4(1). P. 94-108.
4. Liu X., Daly K. Huawei and the US-China Tech Competition: The Global Supply Chain Challenge. *Technology and Globalization Review*. 2021. №12(2). P. 65-81.
5. Lee J., Holmes A. Huawei's Localization and Market Expansion Strategies in Emerging Economies. *Journal of Business Strategy*. 2020. №41(3). P. 44-52.
6. Zhang L., Liang W. Huawei and the Global Race for 5G: Technological Leadership and Geopolitical Implications. *Journal of International Telecommunications Policy*. 2021. №29(2). P. 67-83.
7. Wang X., Zhang Y. (Navigating Geopolitical Challenges: Huawei's Global Market Adaptation Strategies. *Global Business Review*. 2022. №23(3). P. 125-140.
8. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Enabling Transitions in Times of Disruption. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023\\_0b55736e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html) (access date: 02.10.2024).

**Borovykov O.V.,**  
*Ph.D. in Economics,*  
*Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department,*  
*National Aviation University, Kyiv*

**Ivlieva K.Y.,**  
*student for the first (bachelor's) level of higher education,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **RISKS IN ENTERPRISE ACTIVITY AND METHODS OF MANAGING THEM AT "THE BOEING COMPANY"**

Uncertainty and, as a result, risk are present in all areas of human life. The organization's activities are always associated with a certain risk, that is, the potential danger of losing resources or not receiving income compared to the planned level or with another alternative. Risk as an economic category has different interpretations in modern economic literature, which in turn leads to some complication of the study of this concept. Scientists most often consider the concept of "risk" as a certain action, probability, event, uncertainty, negative situation. So there is the essence of the concept of "risk". Economic risk is a combination of 1) events related to the enterprise's activities that affect it; 2) the probabilities of these events and 3) their consequences, which make it impossible to achieve the planned goals and, as a result, affect the company's income. Risk is a ubiquitous and characteristic concomitant phenomenon of the functioning of organizations in today's unstable environment. The concept of "risk" has a long history.

The huge number and types of risks make it necessary to use risk management. Our study uses the definition of risk management provided by the Institute for Risk Management South Africa "Risk Management" means the set of activities that guides an organisation to minimise the impact of threats and exploit opportunities" [1.].

The Boeing Company is a huge aviation company, and it is also one of the most important players in the world economy. The Boeing Company directly and indirectly supports the jobs of hundreds of thousands of people in a variety of industries, ranging from the production and assembly of aircraft to the maintenance and supply of components [2.].

Risk management at The Boeing Company is a vital component of its operations, especially given the scale and global nature of the business. Boeing is one of the largest manufacturers of aviation equipment and suppliers of defense and space systems, facing a wide range of risks. Boeing faces the following types of risks: 1. Operational risks: related to the production and supply of aviation products. 2. Financial risks: liquidity risks, changes in exchange rates and market prices. 3. Regulatory risks: impact of safety norms and standards. 4. Reputational risks: related to the trust of consumers and partners. 5. Market risks: competition and changes in demand for air transportation. [3.,4.,5.].

In terms of economic and financial risks, despite numerous challenges, Boeing shows positive trends in the direction of recovery. Boeing plans to increase production capacity for commercial aircraft, which will increase revenue in the coming years. The defense segment of production continues to be a stable source of income for the company, and also opens up new opportunities for innovation in the space industry. However, in order to achieve financial stability, the company needs to significantly reduce its

debt obligations [4.].

Conclusions. Risk management at Boeing Company is multi-faceted and a complex, multi-step process. This risk management process covers a wide range of strategies and tactics to reduce the negative impact of various types of risks. The Boeing Company uses modern technology and the Boeing Company actively cooperates with regulators to ensure high standards of safety and quality. Continuous improvement of processes and strategies helps The Boeing Company to effectively manage risks in a complex market environment.

### References

1. The IRMSA Guideline to Risk Management. Institute for Risk Management South Africa. [Electronic\_document].- 2024. URL: [https://c.ymcdn.com/sites/irmsa.site-ym.com/resource/resmgr/Board\\_Exams/TRMSA\\_Guideline\\_to\\_Risk\\_Manana.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/irmsa.site-ym.com/resource/resmgr/Board_Exams/TRMSA_Guideline_to_Risk_Manana.pdf)
2. Official Site Of The Boeing Company [Electronic document] // boeing.com. – 2024. URL: <https://www.boeing.com/#latest>.
3. Financial Reports Of The Boeing Company [Electronic document] // boeing.com. – 2024. – URL: <https://investors.boeing.com/investors/overview/default.aspx>.
4. Boeing Defense, Space & Security [Electronic document] // boeing.com. – 2024. – URL: <https://www.boeing.com/defense>.
5. Boeing Global Services [Electronic document] // boeing.com. – 2024. – URL: <https://www.boeing.com/services>.

**Ma Shuang** (*China*),  
*higher education seeker of the 2nd year, group Ma-073-23-2-3Д (Master)*  
*National Aviation University, Kyiv*

*scientific advisor: Lytvynenko L.L.,*  
*PhD in Economics, associate professor,*  
*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **RISK MANAGEMENT IN THE CHINESE BANKING SECTOR: CASE STUDY OF THE AGRICULTURAL BANK OF CHINA**

With the further opening of China financial market and the increase in global economic uncertainty, the risk management of Chinese banks, including Agricultural Bank of China (ABC), has become particularly important [1]. As the core of the financial system, the stability and security of banks are directly related to the healthy development of the economy.

It is feasible to analyze the risk management of Agricultural Bank of China from four aspects: market risk, credit risk, operational risk and liquidity risk, and put forward corresponding suggestions.

1. Current status and suggestions on market risk management. Market risk mainly refers to the losses that may be caused to the investment and asset-liability management of Agricultural Bank of China due to fluctuations in market variables (such as interest rates, exchange rates and stock prices). Against the background of globalization and increasing volatility in financial markets, Agricultural Bank of China faces many challenges in market risk management. At present, Agricultural Bank of China has introduced the market risk management framework in the Basel Accord and uses risk measurement tools such as VaR (Value at Risk) to measure potential losses [2-4]. However, most of these tools are based on historical data and are difficult to cope with the impact of extreme events, such as the global financial crisis or geopolitical turmoil.

To effectively respond to the current complex international political situation, such as the uncertainty brought about by the Russia-Ukraine war, Agricultural Bank of China should strengthen stress testing, regularly simulate performance in extreme market environments, and identify potential systemic risks in advance. At the same time, Agricultural Bank of China should manage market risks through a diversified asset portfolio and use diversified investments to reduce the impact of single market fluctuations on overall assets. In addition, with the rapid development of financial technology, Agricultural Bank of China should introduce intelligent risk management tools and use big data and artificial intelligence technologies to achieve real-time risk monitoring and prediction, which will become an important trend in future market risk management.

2. Current status and suggestions for credit risk management. Credit risk is one of the most important risks faced by Agricultural Bank of China. It refers to the risk that a borrower fails to repay loan principal and interest on time. In China, with the rapid expansion of credit scale, especially in the small and medium-sized enterprises and personal housing loan markets, the importance of credit risk management has become increasingly prominent. Although Agricultural Bank of China has made significant progress in credit risk management in recent years, there are still some weak links. For example, during an economic downturn, some agricultural banks are not strict enough in their credit assessment of borrowers, which may lead to a significant increase in credit default rates.



To improve the efficiency of credit management, the Agricultural Bank of China should strengthen pre-loan review, especially in terms of loans to small and medium-sized enterprises, pay attention to the financial status and market prospects of enterprises, and avoid over-reliance on collateral. At the same time, the Agricultural Bank of China should establish a comprehensive credit monitoring system, use a modern credit scoring system to dynamically assess the borrower's repayment ability, track the borrower's financial behavior through big data technology, and discover potential credit risks in a timely manner. In addition, in terms of non-performing loan management, the Agricultural Bank of China should speed up the process of asset securitization, use market-oriented means to resolve non-performing assets, and explore more ways to extend loans and debt restructuring to reduce the repayment pressure of enterprises.

3. Current status and suggestions for operational risk management. Operational risk refers to the risk caused by internal management errors, system failures or external events (such as fraud, cyber attacks). With the rapid expansion of digital banking business, the impact of operational risk on Agricultural Bank of China has gradually increased. At present, Agricultural Bank of China has generally strengthened operational risk management and established a relatively complete internal control and audit system, but it still faces huge challenges in the face of upgraded cybersecurity threats.

To cope with operational risks, Agricultural Bank of China should enhance its cybersecurity protection capabilities, especially in the process of digital transformation, where cyberattacks have become an important source of risk. Agricultural Bank of China should strengthen the construction of information technology security infrastructure, improve cybersecurity technology and talent team building to prevent potential cyber threats. At the same time, Agricultural Bank of China should strengthen risk awareness training for employees, improve their compliance awareness and risk prevention capabilities through regular training, and reduce risks caused by human operational errors. In addition, Agricultural Bank of China should also improve emergency plans and formulate comprehensive emergency response plans to ensure rapid response and minimize losses in the event of operational risk events and strengthen cooperation with external professional institutions to ensure timely and effective support when events occur.

4. Current status and suggestions for liquidity risk management. Liquidity risk refers to the risk that ABC cannot obtain sufficient funds in time to cope with maturing debts or other liquidity needs. Liquidity risk is particularly prominent during periods of global financial turmoil. After the financial crisis, many international banks mitigated this risk by optimizing their asset-liability structure and relying on liquidity support from central banks. ABC has sufficient overall liquidity, but small and medium-sized ones may face greater liquidity pressure when financial market volatility intensifies.

To cope with liquidity risk, ABC should optimize its liquidity reserves, and small and medium-sized can establish a cooperation mechanism with other financial institutions to ensure sufficient funding support during market turmoil. In addition, ABC should conduct liquidity risk stress tests regularly to simulate funding needs under various extreme circumstances to ensure that it has the ability to cope with sudden liquidity tightening. At the same time, ABC should raise funds through multiple channels. In addition to relying on traditional deposits, it should also explore ways to increase liquidity sources through issuing bonds, asset securitization, etc. to enhance the stability and flexibility of funds.

Main proposals on improving risk management of the Agricultural Bank of China are presented in Fig. 1.

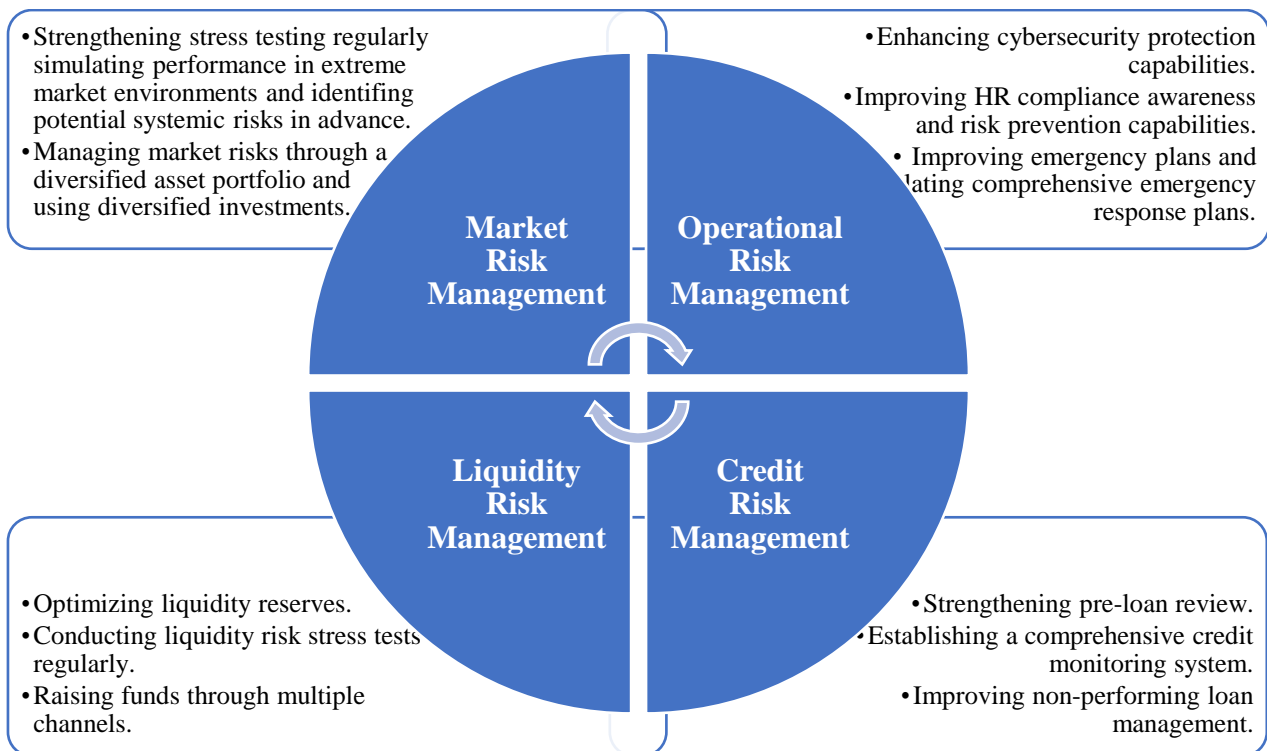


Fig. 1. Directions on improving risk management of the Agricultural Bank of China

Thus, in the context of globalization and marketization, ABC's risk management still faces many challenges. By strengthening the management of market risk, credit risk, operational risk and liquidity risk, ABC can better cope with the complex and changing economic environment. In the future, with the development of financial technology and changes in the global economic situation, the Agricultural Bank of China needs to further improve its risk management system to ensure its stable and sustainable development.

### References

1. Risk Management in Banking 2024: Types + Best Practices for Financial Institution Mitigation. URL: <https://www.unit21.ai/blog/risk-management-in-banking> (access date: 22.09.2024).
2. Bank for International Settlements (BIS). Basel III: Finalising post-crisis reforms. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf> (access date: 23.09.2024).
3. World Bank. China's Financial Sector: Past Reforms and Future Challenges. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/china/publication/china-economic-update-december-2021> (access date: 23.09.2024).
4. Agricultural Bank of China. 2023 Annual Report. URL: [https://file.finance.sina.com.cn/211.154.219.97:9494/MRGG/CNESH\\_STOCK/2024/2024-3/2024-03-29/9914052.PDF](https://file.finance.sina.com.cn/211.154.219.97:9494/MRGG/CNESH_STOCK/2024/2024-3/2024-03-29/9914052.PDF) (access date: 23.09.2024).

**Lytvynenko L.L.,**  
*PhD in Economics, associate professor,*  
*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **SHIFTING PRIORITIES OF COMPANIES FOR ENSURING STRATEGIC LEADERSHIP IN DYNAMIC TRAVEL MARKETS**

In dynamic markets, online travel agencies (OATs) being intermediaries between airlines, hotels, tour operators and other travel service providers must remain flexibility and adaptability, be insightful and able to create trusting relationships with partners and customers, choosing the right approach to solving specific issues regarding the situation. At the same time, it is important to stay resilient and sustainable in the long run by developing the business in a comprehensive manner according to emerging trends in the industry and taking advantage of strategic leadership. Therefore, it is important to identify the changing priorities of companies in tourism industry to ensure development in dynamic conditions.

The spread of the coronavirus and the post-COVID period have brought about significant transformations in the travel industry due to changing consumer preferences and priorities [1]. This was primarily due to the widespread use of online services and the focus on subregional travelling. Adherence to sustainable consumption and production principles and sustainable development, as well as the use of other innovative approaches, such as circularity, are also forward-thinking trends that are changing the tourism industry, pushing all stakeholders to making shifts and adjustments [2]. However, some patterns remain unchanged: close tourist destinations still outnumber distant ones in consumer preferences. Along with this, there is a growing trend among many travellers to broaden their perspectives by exploring lesser-visited places that are close to the classic destinations [3].

In general, some trends are rapidly evolving, while others create new conditions for the long-term development of the tourism industry. This is primarily due to the development and large-scale introduction of advanced technologies including mobile apps, e-services, AI and analytics.

Some markets are seeing an increase in the share of direct bookings, particularly in the US, which is primarily due to changes in consumer preferences, who want direct contact with service providers with exclusive or cost-effective offers [4]. This is also accompanied by a decrease in loyalty to recognizable brands. However, in general, there is a trend toward dynamic growth of the online travel agencies' business with a gradual transformation of their business formats – it is projected to grow up to \$833 billion in 2025 [5; 6]. This indicates that this area will continue to be promising in the future that can be used by market participants in their growth strategies.

Key shifts in priorities of companies to take into account for ensuring strategic leadership in dynamic travel markets are presented in Fig. 1. Implementing adjustments to address relevant travel tourism trends and shifts in customer preferences with development of new strategies and enhancing strategic leadership is essential for maintaining competitive positions by preserving customer interest.



Fig. 1. Main shifts in priorities of companies to take into account for ensuring strategic leadership in dynamic travel markets

The most relevant directions of travel companies' development considering promising markets trends are as follows: providing personalized interaction and better customisation including ecotourism, sustainable, comprehensive and transformational options being closer to consumer and building strong partnerships with other market participants.

A supportive measure for the development of online travel agencies is the implementation of promotional activities, both focused on mass coverage of potential customers and the formation of personalized messages in accordance with current consumer requests.

The growth of the travel industry can be attributed to a certain extent to the accelerated introduction of technological innovations combined with the increased consumer awareness leading to deep, long-term and wide-ranged shifts.

Thus, online travel agencies have a considerable disruptive influence on the modern travel industry, affecting both the traveler experience and the providers of travel services. They offer simpleness and ease of access to consumers, provide a reliable and functional platform where they can find what they need, and they are the implementers of integrated offers connecting market stakeholders. Also, creating new creative collaborations between tourism sector players can help open up new horizons and deliver enhanced customer experiences.

### References

1. Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism. URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-08/SG-Policy-Brief-on-COVID-and-Tourism.pdf> (access date: 06.10.2024).
2. World Tourism Organization and United Nations Environment Programme. Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420605> (access date: 06.10.2024).
3. Now boarding: Faces, places, and trends shaping tourism in 2024. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/now-boarding-faces-places-and-trends-shaping-tourism-in-2024> (access date: 06.10.2024).
4. Arora V. The State of Travel in 2024: Top 3 Charts. URL: <https://skift.com/2024/09/10/the-state-of-travel-in-2024-top-3-charts/> (access date: 07.10.2024).
5. Six big travel trends for 2024. URL: <https://crimtan.com/six-big-travel-trends-for-2024/> (access date: 07.10.2024).
6. 2024 Top Travel Trends Shaping the Future of Tourism. Tourism Innovation Summit. URL: <https://www.tisglobalsummit.com/2024-top-travel-trends-shaping-future-tourism/> (access date: 07.10.2024).

**Stelmakh A.V.,**

*student for the first (bachelor's) level of higher education*

*group BSMC-23(БЛИМК-23)*

*Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine*

*scientific advisor: **Goncharenko S.M.,***

*senior lecturer of the department of philology and translation*

*Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine*

## **SOME FASHION INDUSTRY MANAGERIAL ISSUES IN UKRAINE, PROBLEMS AND PROSPECTS**

Fashion has become an object of commercial activity and is being increasingly involved in the market management process. Economic mechanisms for new concepts creation and implementation in fashion industry, new ideas' protection systems, pricing principles, work organisation and interaction between designers and commerce are being developed. This includes interaction between designers and sales. Fashion industry has all the hallmarks of an economic entity: product and regional diversification, product and geographical diversification, mergers and acquisitions, significant investments, complex production processes and methods, active participation in the stock market[4].

The purpose of this study is to investigate the impact of modern economic and social conditions on the development of the fashion industry in Ukraine, as well as to analyze prospects and opportunities for its further growth. Special attention is paid on the role of fashion industry in ensuring economic stability and the domestic market development under the wartime conditions.

Due to constant population growth and consumers' preference changes, today's fashion industry is also changing quite rapidly. Fashion world is the one, combining creativity, style, taste, self-expression and management. After all, it plays a significant role and is one of the urgent elements for both enjoyment and sustainable development. The importance of the fashion industry is recognized and maintained even at the highest level. On December 22, 2006, UN Catwalk the World, held in Ghana, was organised under the auspices of the UN. The objective of the United Nations programme (UNWFP)- to halve world hunger by 2015, particularly among children [2.3].

Light industry is one of the main sectors that affects the economy of each developed country. According to strategic research. The fashion industry input into the state budget of such countries as Poland and Germany makes at least 30% of the main income, which is 25% of the gross domestic product. Currently, in Ukraine, light industry is a socially important end-user-oriented industry, accountable for 5% of budget revenues and 2.6% of Ukraine's commodity exports in 2020 [1]. As of 2024, Ukraine is in critical situation, the state of war. Thus, the main task for the light industry in 2022 was redirected into the domestic market (provision of material property of the Armed Forces). As a result, foreign orders began to shrink rapidly. The challenges of the war worsened the import situation: if in 2021 imports three times exceeded industrial exports, then according to the data for the first quarter of 2023 (and «pre-war» period of 2022), the import surplus reaches 4.5 times, and the export reduction is about 40% [5].

On December 18, 2023, the forum «Fashion industry: development and interaction with the state» took place. The purpose of the forum was to discuss and analyze the fashion industry challenges during the war period (state, contribution to the economy, prospects). It was attended by domestic designers and manufacturers (Ivan Frolov, Iryna Zaitseva, Kateryna Tymoshenko, Oksana Shapovalova, Alina Kachorovska)[6]. The Ukrainian publication «LIGA» reports “The production base of the fashion industry in Ukraine before the war was more than 2,500 enterprises and more than 130,000 employees. 60% of the structure of the industry was the production of clothing”[7].

“ We are still far from the rest of the world. In the structure of GDP, about 20% of production should have added value. Residents of such a country will have a decent standard of living. Unfortunately, this indicator is 9% for us. As a result, the share of the processing industry in Ukraine's GDP is extremely low compared to neighboring countries – 10.3%. In Poland, this indicator is 17.3%, in Turkey – 22%. Instead, China, the EU and India remain the largest exporters of textiles and clothing.”- Nadiya Bigun (Deputy Minister of Economy) said during the forum "Fashion Industry: Development and Interaction with the State"[7].

Our state needs to strengthen the potential for exporting products to Europe, America, and Eastern countries to revive the domestic market and fill it with high-quality products of Ukrainian production. Experts believe that it is possible to increase Ukraine's competitiveness in two ways: the processing of textile waste, which can create the emergency of «slow» and sustainable fashion instead of rapid changes in trends, as well as — own Ukrainian raw materials, such as flax and hemp. The Ministry of Economy of Ukraine fully supports this idea, so grants for processing enterprises are actively operating (their detailed list can be viewed on the official website of the Ministry of Economy of Ukraine)[8].

In conclusion, it is obvious that the fashion industry in Ukraine faces serious challenges due to the war and thus, economic instability, which affects production volumes and exports. At the same time, the industry shows significant potential for recovery and growth, thanks to state support and the implementation of innovative approaches. The processing of textile waste and the use of Ukrainian raw materials plus the increased product quality can become key factors for strengthening the competitiveness and sustainable development of the industry.

### References

1. Official site “GREAT ALL-UKRAINIAN ENCYCLOPEDIA”, article “Ukraine: light industry”  
<https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
2. Article “ Podium of the world” on the site “Modern Ghana”, November 23, 2006.  
[https://www-modernghana-com.translate.goog/news/119988/catwalk-the-world.html?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-modernghana-com.translate.goog/news/119988/catwalk-the-world.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc)
3. Article “UN Catwalk the World Ghana-Fashion for Food” at  
<https://ladybrille.blogspot.com/2007/01/un-catwalk-world-ghana.html>
4. Kornilova N. Ya., Nifatova O. M. Peculiarities of managing fashion brands in an unstable environment. Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Economic Sciences series. 2021. № 1 (155). S. 28–36. DOI: 10.30857/2413- 0117.2021.1.4. (date of access: 26.08.2023).
5. Official site “UKLEGPROM”, article “UKRLEGPROM CONFERENCE 2023 “Light industry. Recovery. Together to Victory!” 24/06/2023. <https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrlegprom->

25 жовтня 2024 року

[conference-2023-legka-promyslovist-vidnovlennya-razom-do-peremogy/](#)

6. Official site “UKLEGPROM”, article “Industry forum. Fashion industry: development and interaction with the state”, 29/12/2023. <https://ukrlegprom.org/ua/news/galuzevyj-forum-modna-industriya-rozvytok-i-vzayemodiya-z-derzhavoyu/>

7. Official website of the publication “LIGA”, article “Fashion industry in Ukraine. Status, problems and prospects”. <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/modna-industriia-v-ukraini-stan-problemy-ta-perspektyvy>

8. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=055fcdc7-a14d-4862-9e4d-d93719f51468&tag=GrantiDliaPererobnikhPidprimstv>



**Borovykov O.V.,**  
*Ph.D. in Economics,*  
*Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department, National*  
*Aviation University, Kyiv*

**Hach Y.O.,**  
*student for the second (master's) level of higher education,*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **STAFF TESTING AS A CONTENT PART OF HR MANAGEMENT "NESTLE UKRAINE" LLC**

Staff testing is an important part of personnel management. Staff testing allows you to establish the degree of motivation of employees (including career growth); determine directions of strategic development of the enterprise; improvement of labor discipline; establish compliance of the enterprise with corporate culture [1]. The main issues that are resolved in the process of Staff testing include: the ability to manage staff and evaluate their role and place in the organizational structure of the enterprise depending on their achievements; the ability to determine the size of the reward based on the assessment of the results of the personnel's activities; the possibility of professional growth of employees as a result of effective use of forms of stimulation and motivation of work; the possibility of rational use of personnel potential in hiring, transferring and making a decision on dismissal; the possibility of labor motivation for effective performance of activities, the purpose of which is promotion; the possibility of establishing feedback with the employee; the opportunity to meet the employee's needs in personal evaluation of work [2].

As you can see, the main goals of the assessment include improving selection, improving qualifications, managing salary issues, and stimulating the professional career advancement of personnel. The main principles of an effective personnel evaluation system include: focus on improving productivity, thorough training, confidentiality, standard and reliable evaluation criteria; a balanced approach in a combination of encouragement and criticism, the accuracy of the methods used [3]. In the process of personnel evaluation, we highlight the following stages [3.]: The 1st stage is preparatory. At this stage, a resolution on conducting attestation is prepared, the attestation commission is approved, documentation is prepared, the workforce is informed about the terms and procedure of attestation; Stage 2 is the main stage. The work of the Commission is organized according to organizational divisions, the individual contribution of employees is evaluated, questionnaires are filled out, and the results are computerized. Stage 3 is the final stage. The evaluation results are added up; personal decisions are made regarding the promotion of employees, referral to training, transfer or dismissal of employees who have not passed certification. As a rule, during personnel certification, there is a need to involve external experts - professional consultants from the outside. In modern conditions, situations are quite common when the basic conditions are set by the client, which is a commercial organization, and the organization of the certification system is carried out directly by consultants.

Conclusions. Staff testing is a mandatory element of a coordinated HR department operating in the HR management system of any modern enterprise. This guarantees its competitiveness and financial stability in the market, is a sign of the quality of management as the most important factor

of success in competition. Thus, staff testing is an important tool that contributes to the efficient operation of the enterprise. This helps to solve a whole set of tasks related to increasing the efficiency of HR use [4.].

### References

1. David Kryscynski, Cody Reeves, Ryan Stice-Lusvardi, Michael Ulrich and Grant Russell, Analytical abilities and the performance of HR professionals, *Human Resource Management*, 57, 3, (715-738), (2019).

2. Obedgiu, V. Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. [Electronic document]. *Journal of Management Development* – 2019. – URL.: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>

3. Nestlé Employee Relations Policy [Electronic document]. – URL.: [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/creating\\_shared\\_value/attracting\\_and\\_retaining\\_employee/employee\\_relations\\_policy.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/creating_shared_value/attracting_and_retaining_employee/employee_relations_policy.pdf)

4. Nestlé Leadership Framework [Electronic document]. - URL.: [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/creating\\_shared\\_value/attracting\\_and\\_retaining\\_employee/nestle\\_leadership\\_framework.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/creating_shared_value/attracting_and_retaining_employee/nestle_leadership_framework.pdf).

**Клиша О.О.,**  
*здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
групи 07100\_бд\_2022  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

*науковий керівник: Єгорова О.В.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

## SWOT-АНАЛІЗ ЯК МЕТОД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

SWOT-аналіз – це один із методів стратегічного планування, що дає змогу визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на досягнення цілей. Ефективність цього методу полягає у його легкості та гнучкості: застосувати можна як до особистої ситуації, так і до проекту, організації, бізнесу і т.д. Базується він на визначенні чотирьох основних напрямків: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). [1]

Якщо розглядати SWOT-аналіз у сфері бізнесу, то під сильними сторонами мається на увазі те, що виконує досліджуваний об'єкт постійно і це приносить йому конкурентну перевагу, дає можливість закріпитися на ринку. Слабкі сторони відповідно ті аспекти, які варто покращити з метою поліпшення стану підприємства. Можливості – саме фактори зовнішнього середовища, які сприяють поліпшенню стану, підвищенню ефективності об'єкта. Тоді як загрози – несприятливі фактори, що на протигагу можливостям можуть негативно вплинути на становище об'єкта.

SWOT-аналіз користується неабиякою популярністю через доступність та швидкість здійснення дослідження. Його проведення не вимагає спеціальних знань та навичок, достатньо вміння аналізувати інформацію та мислити креативно. Саме цей вид аналізу дає змогу розробити стратегії, що максимізують сильні сторони, залучають можливості та водночас мінімізують слабкі сторони, нейтралізують загрози. Відповідно маючи результати SWOT-дослідження, досить легко спрогнозувати стан підприємства, наслідки його діяльності та можливі ризики будь-якому користувачеві.

Втім варто пам'ятати про особливості здійснення SWOT-аналізу. Насамперед це суб'єктивність висновків, що залежить від думки осіб, які здійснюють цей аналіз. Щоб уникнути цього недоліку варто залучати різних осіб для проведення дослідження, використовувати методику «мозкового штурму» та обговорювати різні ідеї. Також SWOT-аналіз не враховує динамічні зміни зовнішнього середовища, тож його доцільно проводити регулярно та переглядати результати. Інший ризик полягає у недостатній деталізації даних SWOT-аналізу. Тож дані такого дослідження варто використовувати при розробці стратегії розвитку разом з даними інших досліджень діяльності підприємства. Тільки тоді можна об'єктивно оцінити стан та знайти шляхи підвищення ефективності діяльності [1].

Результати SWOT-аналізу зазвичай відображають у вигляді матриці з 4 квадратів (табл. 1) або з 9 квадратів (табл. 2), тому його часто називають матриця SWOT [3].

У варіанті чотирьох квадратної матриці у секції записують основні досліджувані напрямки: сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Далі починається міркування щодо даних SWOT-аналізу, пошук шляхів збільшення потужностей виробництва, мінімізації витрат, залучення нових можливостей, їхнє максимальне використання та відповідно зменшення впливу будь-яких загроз [2].

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу

<i>Strengths</i> (Сильні сторони):	<i>Weaknesses</i> (Слабкі сторони):
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
<i>Opportunities</i> (Можливості):	<i>Threats</i> (Загрози):
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Таблиця 2

Результати SWOT-аналізу [3]

<b>Зовнішнє середовище</b>	<i>Opportunities</i> (Можливості):	<i>Threats</i> (Загрози):
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	...	...
<i>Strengths</i> (Сильні сторони):	Заходи, які необхідно провести щоб використати сильні сторони для реалізації можливостей:	Заходи, які необхідно провести щоб використати сильні сторони для уникання загроз:
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3. ...	3. ...	3. ...
<i>Weaknesses</i> (Слабкі сторони):	Заходи, які необхідно провести для подолання слабких сторін, використовуючи можливості:	Заходи, які мінімізують слабкі сторони для уникання загроз:
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3. ...	3. ...	3. ...
	...	

Отже, SWOT-аналіз – досить розповсюджений метод стратегічного планування, що активно використовується у різних сферах діяльності. Його популярність пояснюється саме швидкістю та простотою здійснення, відсутністю підготовки та залучення спеціалістів, можливістю варіювати сфери його використання, як для особистих цілей, так і для бізнесу. Багато компаній використовують SWOT-аналіз, як один із методів, для покращення стану своєї діяльності.

### Література

1. Васильченко С. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади. 02.07.2024. URL: <http://surl.li/ymight>
2. Єгорова О. В., Дорошенко А. П., Кононенко Ж. А. SWOT-аналіз потенціалу розвитку туризму в Полтавській області. Інфраструктура ринку. 2022. № 66. С. 147-152. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-27>
3. Телець Ю. SWOT-аналіз компанії: що це таке, де його використовують, приклади. 29.07.2024. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/swot-analiz-kompanii-hto-eto-takoe-gde-ego-ispolzuyut-primery>

**Podrieza M.S.,**

*postgraduate student of the third (educational and scientific) level of higher education*

*PhD in Management, National Aviation University, Kyiv*

## **THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF AVIATION COMPANIES THAT HAVE INFLUENCE ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

The aviation industry plays a critically important role in the global economy by providing fast and safe transportation of passengers and cargo. However, as the scale of operations expands, this industry faces new challenges such as the need to enhance efficiency, safety, environmental sustainability, and passenger comfort. Innovative information technologies (IT) play a key role in addressing these challenges by optimizing processes and improving service quality.

The Internet of Things (IoT) is one of the key technologies transforming the aviation industry. Through IoT, aviation companies can collect and analyze vast amounts of real-time data. For instance, sensors onboard aircraft can monitor engine conditions, fuel consumption, weather conditions, and other parameters, enabling timely detection of potential issues and preventive maintenance.

Big data and analytics are another important direction in innovative information processes. Using big data, airlines can analyze passenger behavior, preferences, booking history, and other factors to improve service quality. Additionally, big data analytics helps optimize flight routes, reduce fuel costs, and enhance fleet management efficiency.

Artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) are used to automate many processes in the aviation industry. For example, AI-based systems can analyze data from various sources to predict flight delays, manage schedules, and optimize resources. Furthermore, AI can enhance safety by detecting suspicious activities or objects at airports.

Blockchain technology holds great potential for increasing transparency and security in the aviation industry. It can be used to track the origin and movement of aviation parts, ensure the security of transactions, and facilitate data exchange between different participants in the aviation ecosystem.

Flight Management. Innovative information technologies significantly improve flight management. Using IoT, big data, and AI allows real-time monitoring of aircraft conditions, weather forecasting, and route optimization. This helps reduce fuel costs, enhance flight safety, and minimize environmental impact.

Innovative technologies are also used to improve passenger service. Using big data and AI allows for personalized service, offering passengers individualized deals and discounts, and improving schedule management and passenger information. Additionally, automating processes such as check-in and security control reduces wait times and enhances passenger comfort.

Innovative information technologies play a crucial role in aircraft maintenance and repair. Using IoT and analytics enables timely detection and resolution of potential issues, reducing the risk of breakdowns and increasing flight safety. Furthermore, blockchain can be used to track the origin and movement of aviation parts, enhancing transparency and security of processes.

Although innovative information technologies have great potential for improving the aviation industry's operations, several challenges need to be addressed. These include high implementation costs, the need for highly skilled professionals, and data security and privacy concerns.

Despite the challenges, the prospects for using innovative information technologies in the aviation industry are very promising. Further development of IoT, big data, AI, and blockchain will allow for even greater improvements in efficiency, safety, and comfort in aviation. Additionally, new technologies such as quantum computing and 5G open new opportunities for innovation in this field.

Innovative information processes play a key role in the development of the aviation industry and development of organizational culture. The use of advanced technologies such as IoT, big data, AI, and blockchain enhances efficiency, safety, and comfort while reducing environmental impact. Despite existing challenges, the prospects for implementing innovative information technologies in aviation are very promising, opening new opportunities for the industry's further development.

### References

1. Gurina G., Podrieza S. Electronic scientifically and practical journal “Intellectualization of logistics and Supply Chain Management”, № 26 (2024) August 2024  
[https://www.researchgate.net/publication/383883690\\_Innovative\\_information\\_processes\\_in\\_the\\_aviation\\_industry/](https://www.researchgate.net/publication/383883690_Innovative_information_processes_in_the_aviation_industry/)
2. Zornic D. Impact of information technology on organizational culture / D. Zornic, S. Plojovic, E. Ujkanovic, L. Ribic. [Electronic resource] – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/266970158\\_Impact\\_of\\_information\\_technology\\_on\\_organizational\\_culture/](https://www.researchgate.net/publication/266970158_Impact_of_information_technology_on_organizational_culture/)
3. E. Seedhouse, A. Brickhouse, K. Szathmary, E.D. Williams Human Factors in Air Transport: Understanding Behavior and Performance in Aviation. Springer International Publishing AG (2019).

**Kilasonia N.,**  
*PhD Candidate in Economics,*  
*Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia*

## **THE EVOLUTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) AND ITS ECONOMIC IMPACT ON THE HEALTHCARE SECTOR: ETHICAL AND LEGAL CHALLENGES**

Artificial intelligence (AI) technologies have rapidly advanced over the past few decades, driven not only by technological innovations but also by the demand to improve services in critical sectors like healthcare. The integration of AI in healthcare has led to significant economic and social changes, transforming healthcare management structures, decision-making processes, and the use of human resources.

The evolution of artificial intelligence can be divided into several key stages. The early stages of AI development were related to the creation of simple algorithms and machine learning models that were used for analyzing clinical data and diagnostics. For example, in the 1990s, early AI applications focused on basic health data processing, such as managing patient records, but their efficiency was limited by the volume of information and the scarcity of technological resources.

In the 2010s, the second wave of AI development, including deep learning and neural networks, enabled AI to play a significant role in diagnostics. For example, these technologies are used in medical imaging analysis, allowing early detection of diseases like cancer. Currently, AI's integration includes robotic surgery, virtual assistants, and decision support systems, profoundly transforming the healthcare sector in various ways.

The use of AI has not only brought about technological advancements but also changed healthcare management models, enhancing the efficient use of financial resources and improving service quality.

The integration of AI in healthcare brings substantial economic benefits. First and foremost, it leads to a reduction in healthcare costs by optimizing operational expenses, automating workflows, and effectively distributing resources. For example, studies conducted in 2020 showed that the use of AI in patient management reduced medical service costs by approximately 30%, which also had a positive impact on economically disadvantaged regions.

Another significant economic effect of AI is its ability to increase the accessibility of healthcare services. The development of telemedicine, which is based on AI, has opened new opportunities for countries where patients do not have direct access to highly qualified doctors. This is particularly relevant globally, as digital healthcare services and reliable diagnostics have become more accessible.

The development of AI has created new jobs and employment opportunities, demanding new professional skills. However, the rise of automation also leads to a reduction in the need for human resources in areas where AI tasks are taking over.

AI's introduction into the healthcare sector has significantly impacted employment transformation. Automated procedures and AI's involvement in areas such as diagnostics and administrative processes reduce the need for human resources, which negatively affects job availability. For example, tasks such as medical record management can now be done faster and more accurately by AI than by humans.

On the other hand, the demand for new professional skills has increased due to the need for



new technologies. Data analysts, programmers, and AI specialists are in high demand. Additionally, medical staff must acquire new skills to adapt to AI integration. Consequently, the labor market has shifted, and it has become necessary to revise educational programs to prepare future professionals for the challenges of the AI era.

Ethical and legal issues related to the use of AI are particularly important in the healthcare sector. One of the main concerns is patient data privacy. AI systems often require large volumes of patient data to function, which demands secure and reliable infrastructure. Therefore, it is essential that patient data be protected from unauthorized access, tampering, or insufficient security.

The reliability of decisions made by AI also presents significant challenges. For instance, AI-generated diagnoses or treatment recommendations often raise concerns among patients and healthcare providers, as the accuracy and safety of these decisions are not always fully transparent. Furthermore, AI-driven decisions need to be legally regulated to ensure the legality and safety of AI use in healthcare.

Ethical issues also arise concerning employment. The growth of automation and AI integration threatens many jobs, leading to social and economic instability. Policies must be developed to protect workers' rights and adapt to the changes brought about by AI.

### References

1. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37-50.
2. Topol, E. J. (2019). High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nature Medicine*, 25(1), 44-56.
3. Obermeyer, Z., & Emanuel, E. J. (2016). Predicting the future—big data, machine learning, and clinical medicine. *The New England Journal of Medicine*, 375(13), 1216-1219.
4. Esteva, A., Robicquet, A., Ramsundar, B., Kuleshov, V., DePristo, M., Chou, K., ... & Dean, J. (2019). A guide to deep learning in healthcare. *Nature medicine*, 25(1), 24-29.
5. Smith, B. (2021). Ethical and legal considerations in AI-based healthcare systems. *Journal of Medical Ethics*, 47(2), 145-152.

**Serkiz V.V.,**

*student for the first (bachelor's) level of higher education, group BDo -21  
Kyiv National and Design University of Technology, Kyiv*

**Roienko L.V.,**

*Senior Lecturer, The Department of Philology and Translation,  
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv*

## **THE IMPORTANCE OF PLANNING IN THE MANAGEMENT PROCESS**

Planning is one of the key stages in the management process, ensuring a clear definition of objectives, ways of achieving them and the optimal allocation of resources. In today's market conditions, the processes of planning, motivating and controlling must be effective and efficient in order to ensure competitiveness and achieve organisational goals. This means that all management actions should achieve the set goals with the least amount of resources and produce real, measurable results that contribute to the long-term development and stability of the organisation. It helps to minimise risk, increase the efficiency of resource use and secure a strategic competitive advantage. Planning provides managers in different areas with the opportunity to clearly articulate goals and develop ways to achieve them [4]. It is used to reduce uncertainty by minimising all possible risks, as it involves the development of alternative scenarios. In addition, planning ensures effective coordination between all parts of the organisation, avoiding duplication of effort and rationalising the use of key resources.

The systemic nature of planning is manifested in the fact that all types of plans developed in an organisation should be interrelated and form a single integral structure. Each component of this structure should perform its own function and contribute to the overall efficiency of the management system, ensuring the harmonious functioning of the enterprise as a single organism [1, p.3].

There are four main stages in the planning system:

1. Current planning and budgeting (phase I): observed during stable economic development. It is characterised by short-term plans (up to one year), internal focus and control of deviations from the plan.
2. Extrapolation planning (phase II): spread in the middle of the twentieth century against the background of rapidly developing commodity markets. It is characterised by long-term plans, the use of economic and mathematical models and extrapolation forecasts.
3. Strategic planning (phase III): emerged in the late 1960s under the influence of economic instability, when predicting the future became a difficult task.
4. Strategic management (phase IV): emerged to implement strategic plans, combining strategic management with their implementation within the framework of strategic management.

Let us consider the theory of Peter F. Drucker. He is widely regarded as the godfather of management. His contribution to the formation and development of management as a scientific discipline was unparalleled. In the 1950s, Drucker laid the foundations of management science and systematised it, transforming management from an unpopular and undervalued speciality into one of the key conditions for effective business functioning and development. He created a new paradigm that was in tune with the spirit of the times, emphasising strategic planning, innovation and the efficient use of human resources as key elements of success in a changing economy [3, p.7]. P.

Drucker told that planning did not tell us what to do the following day. It tells us how we should act today to deal with the uncertainties of the future; how we can better prepare ourselves to meet the challenges that will arise.

Taking into account the basics of Drucker's planning concept, we can identify the main elements. Effective management of an organisation requires a broader approach than just focusing on economic goals. Improving the system of goals is essential for any business organisation, as their survival and successful development depend on meeting the diverse needs of social groups.

P.F. Drucker identified the key goals of an organisation, such as: choosing the types of markets to operate in, defining products for the respective markets, planning profit levels, determining the necessary resources and their sources, attitude to innovation and risk, meeting the needs of staff and achieving social recognition. He emphasised the importance of results-based planning, stressing that the main objective of any plan is to achieve specific results, such as cost-effectiveness, competitiveness and innovation. We can conclude that planning should not be a static document, but a dynamic management tool capable of adapting to changing conditions. Human resources play an important role in the management planning process. Drucker emphasises that the development, engagement and motivation of staff are the main factors in achieving organisational goals. According to this research, planning becomes a tool for organising work and managing people. Planning, according to Drucker, should be a continuous and adaptive process that takes into account changes in the external environment, new trends, technologies and market conditions. This ensures the competitiveness of an organisation in the long term [2].

Thus, Peter Drucker's approach to strategic planning emphasises the importance of focusing on future results and long-term development. He emphasises that effective planning should take into account economic efficiency, competitiveness and innovation, as well as the development, engagement and motivation of human resources. Planning should be a continuous and adaptive process that is able to respond to changes in the external environment, ensuring that the organisation remains competitive in the long term.

This approach makes planning a key management tool that allows an organisation to respond quickly to changes and actively shape its future.

### References

1. Gandrita, Daniel Mandel. (2023) Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences* 13: 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211> [Electronic resource] URL: [Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels \(mdpi.com\)](https://www.mdpi.com/2504-4861/13/10/211) (Date of access: 15.10.2024)
2. Reckmann N. (2024) 4 ways to implement Peter Drucker's theory of management [Electronic resource] URL: [What Is Peter Drucker's Management Theory? \(businessnewsdaily.com\)](https://www.businessnewsdaily.com/10000-4-ways-to-implement-peter-drucker-s-theory-of-management.html) (Date of access: 14.10.2024)
3. Sarker A. (2019) Planning. Function of management. [Electronic resource] URL: [82\) PLANNING function of Management. | Anupom Sarker - Academia.edu](https://www.academia.edu/43888888/82-PLANNING_function_of_Management._|_Anupom_Sarker_-_Academia.edu) (Date of access: 16.10.2024)
4. The Planning Cycle [Electronic resource] URL: [The Planning Cycle | Principles of Management \(lumenlearning.com\)](https://www.lumenlearning.com/learn/business/the-planning-cycle/) (Date of access: 15.10.2024)

**Perederii V.V.,**  
*PhD in Economics, associate professor,*  
*Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **THE TRANSFORMATIVE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT: PROS, CONS, AND FUTURE DIRECTIONS**

In recent years, the rapid advancement of Artificial Intelligence (AI) has ushered in a new era of technological innovation, fundamentally altering the landscape of various industries. As AI technologies become more sophisticated and accessible, their integration into management practices is increasingly seen as both an opportunity and a challenge. AI's potential to process vast amounts of data, automate routine tasks, and provide predictive insights holds promise for enhancing efficiency, productivity, and decision-making in management.

Industries such as healthcare, retail, finance, and manufacturing are already experiencing profound changes due to AI, with both positive outcomes and unintended consequences. This transformative potential necessitates a rethinking of traditional management approaches and the role of managers in the AI-driven workplace.

Positive and negative aspects of AI implementation in management were examined. Among others, the following are worth mentioning. *Pros of AI in Management:*

**Enhanced Decision-Making:** AI algorithms can analyze vast amounts of data quickly and accurately, providing managers with valuable insights for informed decision-making. This data-driven approach minimizes human biases and enhances the quality of decisions.

**Increased Efficiency:** AI automates repetitive and time-consuming tasks, allowing managers to focus on strategic activities. This automation leads to cost savings and improves operational efficiency.

**Predictive Analytics:** AI-powered predictive analytics enable managers to forecast trends, identify potential risks, and make proactive decisions. This capability is particularly valuable in supply chain management, financial planning, and customer relationship management.

**Personalized Customer Experience:** AI-driven tools can analyze customer data to provide personalized recommendations and experiences. This enhances customer satisfaction and loyalty, driving business growth.

**Resource Optimization:** AI optimizes resource allocation by analyzing data on employee performance, project timelines, and resource availability. This ensures that resources are utilized effectively, reducing wastage and improving productivity.

### *Cons of AI in Management*

**Job Displacement:** The automation of tasks traditionally performed by humans can lead to job displacement and workforce reduction. This poses a significant challenge for employees and requires organizations to invest in reskilling and upskilling programs.

**Data Privacy and Security:** The reliance on AI involves the collection and analysis of vast amounts of data, raising concerns about data privacy and security. Organizations must implement robust measures to protect sensitive information.

**Bias in AI Algorithms:** AI algorithms can inherit biases present in the data they are trained on, leading to biased decision-making. This can result in unfair treatment of employees or customers and damage the organization's reputation.

**High Implementation Costs:** The adoption of AI technologies requires significant investment in infrastructure, software, and training. Small and medium-sized enterprises may find it challenging to afford these costs.

**Dependence on Technology:** Over-reliance on AI can lead to a loss of human intuition and creativity in decision-making. Managers must strike a balance between leveraging AI and maintaining their critical thinking skills.

Emphasized, that that AI implementation is not purely a technological initiative. It can potentially influence the whole managerial process, especially the first-line level. AI is reshaping management approaches by emphasizing data-driven decision-making, automation, and predictive analytics. Managers are transitioning from traditional roles to more strategic and analytical positions. The role of managers may evolve in the following ways:

**Strategic Decision-Making:** Managers are increasingly relying on AI-generated insights to make strategic decisions. This shift requires managers to develop analytical skills and a deep understanding of AI technologies.

**Change Management:** The integration of AI necessitates effective change management to ensure smooth transitions and employee buy-in. Managers must communicate the benefits of AI and address employee concerns.

**Talent Management:** AI assists in identifying and nurturing talent, enabling managers to focus on employee development and engagement. Managers must balance AI-driven insights with human judgment to create a positive work environment.

**Ethical Considerations:** Managers must navigate ethical dilemmas related to AI, such as data privacy, bias, and transparency. They play a crucial role in ensuring that AI is used responsibly and ethically.

**Continuous Learning:** The rapid evolution of AI technologies requires managers to engage in continuous learning and stay updated on industry trends. Lifelong learning becomes essential for effective leadership in the AI era.

The application of AI in management offers numerous benefits, including enhanced efficiency, data-driven decision-making, and improved customer insights. However, it also poses challenges such as job displacement, ethical concerns, and high implementation costs. As AI continues to evolve, it will transform management approaches, requiring managers to develop new skills in data literacy, change management, and ethical stewardship. Ultimately, the role of the manager will shift towards strategic focus, fostering human-AI collaboration, and ensuring that AI applications serve the broader organizational goals and societal good.

### References

1. Antonio Nieto-Rodriguez, Ricardo Viana Vargas How AI Will Transform Project Management, Harvard Business Review. (2023), available at: <https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management>
2. Akash Takyar AI in Business Management: Use Cases, Benefits, and Technologies. LeewayHertz, (2023), available at: <https://www.leewayhertz.com/ai-in-business-management/>
3. Katherine Haan How Businesses Are Using Artificial Intelligence in 2024. Forbes. (2023), available at: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/ai-in-business/>
4. Camilo Quiroz Vazquez, Michael Goodwin What is Artificial Intelligence (AI) in Business? IBM. (2024). Available at: <https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence-business>

**Kovalenko Y.O.,**  
*Ph.D. in Economics,*  
*Associate Professor of Management of foreign economic activity of enterprises department*  
*National Aviation University, Kyiv*

**Shakal D.V.,**  
*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group 409Ba*  
*National Aviation University, Kyiv*

## **USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO OPTIMIZE THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES**

Modern business management conditions significantly increase the requirements for the formation of an effective system of management of foreign economic operations, in particular, with the application of a process approach using information technologies. Automation of routine operations, implementation of information systems and analytical tools allow companies to better adapt to the market [1]. In the context of globalization, it is increasingly important to quickly adapt to changes in global markets, the legal field and the business environment. The main elements of modern management are:

- use of information systems for data analysis and forecasting;
- optimization of logistics processes and supply chains;
- digitization of business processes and automation of workflow;
- increasing the flexibility of the organizational structure of enterprises.

The foreign economic activity of an enterprise is a component of the general activity, and therefore interconnected with it and jointly motivated by the enterprise; at the same time, foreign economic activity has a significant specificity, which is that it is carried out at a different, international level, in connection with business entities of other countries. Foreign economic activity of an enterprise is a sphere of economic activity related to international production, scientific and technical cooperation, export and import of products, and the enterprise's entry into the foreign market. The main stages of foreign economic activity include:

- foreign market analysis: researching potential markets and assessing competition;
- foreign market entry strategy planning: determination of goals, strategies and resources required for foreign economic activity;
- conclusion of foreign economic contracts: development and negotiation of the terms of agreements with foreign partners;
- logistics and customs operations: organization of supply, transportation and customs clearance;
- financial operations in international environment: payment for transactions, currency risk management, tax planning;
- marketing and sales: product promotion in new foreign markets, adaptation of marketing strategies to the requirements of different regions of the world.

Such a wide range of operations requires entities of foreign economic activity to find and develop effective mechanisms, tools, and methods of managing them. In this connection the use of

the capabilities of artificial intelligence is essential and allow to simplify and optimize the processes of planning, organizing, implementing the foreign economic operations. The use of artificial intelligence technologies in business management creates new opportunities for the formation of own knowledge bases and models for making management decisions, as well as the use of modern algorithms for working with information through the introduction of information technology.

Artificial intelligence (AI) is a system that can perform tasks that usually require human intelligence. These systems are capable of solving problems, making decisions, recognizing patterns, and even learning [2]. Artificial intelligence is a key element for optimizing the foreign economic activity of enterprises. It provides the following possibilities:

- to accelerate market analysis - AI can quickly process large amounts of data, identifying trends and patterns in different markets. This helps businesses adapt their operations to changing conditions;
- to automate document flow processes - helps to automate the drafting of contracts, the processing of customs documents, and the verification of contracts;
- to optimize logistics processes - use of algorithms to develop optimal transportation routes, manage inventory, and forecast product demand in foreign markets;
- to improve risk management - AI is able to predict currency fluctuations and assess political and economic risks in international activity;
- to optimize the decision-making processes - analytical tools based on AI allow managers to make faster and more accurate decisions based on real data and forecasts of development of external factors of global economic environment [3];
- to automate the routine processes - technologies take over tasks such as data processing and report generation, which frees up managers for more strategic work;
- to improve communication - integration of AI into communication and CRM systems allows to respond to customers and partners requests automatically and optimize interaction.

Thus, artificial intelligence can prove to be a powerful tool for optimizing management processes in the foreign economic activity of enterprises. The use of artificial intelligence technologies can improve the quality and effectiveness of management decisions, optimize resource allocation, and ensure effective communication in teams, which will significantly ease the routine work of managers and free up time for solving strategic and tactical tasks. Also, artificial intelligence optimization can be applied to all major stages of foreign economic activity.

### References

1. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4816>
2. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 11. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-12/2024-11-04-12/1061>
3. Artificial Intelligence in business management: a revolution in the making. URL: <https://leadershiptribe.com/artificial-intelligence-in-business-management-a-revolution-in-the-making/>

**Гефко А.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОП “Менеджмент організації”,  
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

## **WELL-BEING СТРАТЕГІЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В ІНДУСТРІЇ 5.0**

На сьогодні основною концепцією, яка відображає стан розвитку суспільства є Індустрія 4.0. Індустрія 4.0 – це інформаційне суспільство, яке знаходиться на тому етапі еволюції, де пріоритетом є розвиток технологій, інформаційно-комунікаційних систем, цифровізація, автоматизація та роботизація виробничих процесів. Даний підхід дозволяє значно підвищити ефективність економічної діяльності суб’єктів господарювання за рахунок впровадження та подальшого застосування передових технологій в промисловість [3]. Однак, незважаючи на переваги Суспільства 4.0, ця концепція не приділяє достатньої уваги розвитку людського капіталу, який є необхідним для повної реалізації потенціалу нових технологій [5]. Поєднання зазначених елементів є важливим аспектом для досягнення максимального ефекту від впровадження та використання передових технологічних розробок. У цьому контексті важливим є становлення наступного етапу розвитку суспільства та промисловості зокрема, а саме Індустрії 5.0.

Індустрія 5.0 є логічним продовженням Індустрії 4.0, основною відмінністю якої є зміна основних цінностей і акцентування уваги на таких елементах, як людиноцентризм, сталий розвиток та стійкість економічних систем [3]. Дана концепція має на меті забезпечити досягнення фізичного, економічного та соціального добробуту працівників за допомогою новітніх технологій, інтегрувати їх в усі виробничі та господарські процеси зі збереженням активної ролі людини в прийнятті управлінських рішень [6].

Впровадження концепції Індустрії 5.0 вимагає формування на підприємствах відповідної організаційної культури, спрямованої на підтримку генерування інноваційних ідей та креативності працівників, їх залученості до процесів прийняття рішень, забезпечення відчуття щастя, комфорту, безпеки, а також наявності перспектив кар’єрного зростання [2]. У контексті реалізації зазначених елементів організаційної структури підприємства доцільним є використання well-being стратегії як основного інструменту її вдосконалення.

Сутність цієї стратегії полягає у використанні роботодавцями комплексного підходу до забезпечення таких умов для працівників, які сприятимуть одночасному задоволенню їхніх соціальних, психологічних, професійних, емоційних та фінансових потреб [1]. Добробут працівників є важливою складовою організаційної культури будь-якого підприємства, яка безпосередньо впливає на ефективність та результативність їхньої діяльності. Впровадження корпоративної стратегії well-being сприяє створенню сприятливого робочого середовища, яке дає змогу працівникам відчувати підтримку та мотивацію до особистісного та професійного зростання, що, у свою чергу, дозволяє суттєво знизити рівень стресу, попередити емоційне виснаження та професійне вигорання, зменшити плинність кадрів, а також підвищити продуктивність праці [2]. На сьогодні, в умовах становлення Індустрії 5.0 та підвищення уваги до забезпечення добробуту працівників, реалізація програм well-being є ключовим фактором підтримання конкурентоспроможності компаній на ринку праці, а відповідно, і залучення



висококваліфікованих працівників та утримання наявних співробітників на тривалий період [4].

Існує безліч моделей well-being, на основі яких можна проаналізувати структуру цієї концепції та її складові. Проста модель well-being включає 5 елементів: фізичне благополуччя, кар'єрні здобутки, соціальне оточення, фінансовий добробут та ком'юніті (рис. 1) [2].

Складові даної моделі є взаємопов'язаними, а тому порушення хоча б в одній сфері може призвести до зниження загального рівня добробуту працівника та його мотивації до ефективного виконання завдань [4]. За умов відсутності балансу між усіма сферами добробуту атмосфера в колективі погіршується, збільшується кількість конфліктів та непорозумінь, а взаємодія між працівниками стає неефективною, що у довгостроковій перспективі загрожує відсутністю можливості сформувати згуртований колектив мотивованих працівників.



Рис. 1 Проста модель well-being [2]

Концепція Суспільства 5.0 передбачає кардинальні зміни в способах взаємодії між людьми та технологіями. Акцент робиться на інтеграції технологій в щоденне життя з метою створення більш комфортних умов для людей та забезпечення їх всебічного розвитку. Адаптація компаній до таких умов зовнішнього середовища вимагає побудови відповідної організаційної культури, центральним елементом якої є позитивний вплив на емоційний та психологічний стан працівників. Взаємодія між концепцією Індустрії 5.0 та стратегією well-being формує комплексний підхід до забезпечення сталого розвитку суспільства, в якому кожна людина має можливість повністю реалізувати свій потенціал та задовольнити всі потреби для досягнення високого рівня добробуту.

### Література

1. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Моделі забезпечення благополуччя персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. С. 82-84.
2. Вартанова О. В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

3. Говорун Н. П. Трансформація управлінських підходів до забезпечення сталого розвитку в контексті реалізації концепції Індустрії 5.0. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7(21). С. 107-109.
4. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 163-165. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/574/603> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
6. Raiche J.-P. Industry 5.0: Revolutionizing Work by Putting People First. *Proaction International*. URL: <https://blog.proactioninternational.com/en/industry-5.0-the-next-industrial-revolution-is-people-centric#title0> (дата звернення: 15.10.2024).

**Гращенко І.С.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Деревінська Т.В.,**  
*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти  
групи МО-309Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій і глобалізації, автоматизація бізнес-процесів стає ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній. Інформаційні системи, що використовуються для автоматизації, дозволяють оптимізувати роботу підприємств, зменшити витрати на управління процесами, уникнути помилок, пов'язаних із людським фактором, та забезпечити швидку адаптацію до ринкових змін. Впровадження таких систем є стратегічним кроком для багатьох компаній, оскільки воно дозволяє автоматизувати рутинні завдання, поліпшити взаємодію між відділами, а також ефективніше управляти ресурсами та інформаційними потоками. У цьому контексті автоматизація бізнес-процесів відкриває нові можливості для підприємств, що прагнуть досягти високого рівня продуктивності та інноваційності в умовах сучасної економіки.[1]

Головна мета управління процесами - успішний розвиток організації шляхом вдосконалення процесів виробництва та реалізації продукції. Результатом основних процесів є випуск продукції, вони визначають її цінність для споживача й безпосередньо впливають на ступінь задоволення його вимог. Результатом допоміжних процесів є створення умов для здійснення основних процесів й підвищення їхньої результативності. Автоматизація бізнес-процесів (ВРА) передбачає використання технологій для виконання повторюваних завдань або процесів у бізнесі, де можна замінити ручні зусилля. Він спрямований на досягнення рентабельності, оптимізації операцій і більшої точності. Інформаційні системи відіграють вирішальну роль у ВРА, інтегруючи різноманітні програми, спрощуючи складні процеси та забезпечуючи безперебійний потік даних в організації.[2]

Автоматизація повторюваних завдань скорочує час, який співробітники витрачають на повсякденну діяльність, дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних ініціативах. Наприклад, автоматизація процесу виставлення рахунків-фактур може значно скоротити час, необхідний для створення та надсилання рахунків-фактур, тим самим прискорюючи загальний цикл виставлення рахунків.[1] Людські помилки можна мінімізувати за допомогою автоматизації. Наприклад, помилки введення даних, які часто зустрічаються в ручних процесах, можна практично усунути за допомогою автоматизованих систем збору та введення даних. Зменшивши потребу в ручній праці, компанії можуть знизити операційні витрати. Автоматизація також може зменшити витрати, пов'язані з помилками, такими як переробка та штрафи.[3]

Автоматизовані системи можуть гарантувати, що бізнес-процеси відповідають галузевим нормам і стандартам, забезпечуючи журнали аудиту та гарантуючи, що вся необхідна документація заповнюється точно та вчасно. Автоматизація може призвести до швидшого часу відповіді та більш надійного надання послуг. Наприклад, системи підтримки клієнтів, які використовують автоматичне оформлення квитків, можуть забезпечити відстеження та швидке вирішення проблем клієнтів.[2]

Впровадження автоматизації бізнес-процесів: почніть із планування всіх бізнес-процесів і визначення тих, які повторюються, забирають багато часу та схильні до помилок. Визначте пріоритетність процесів, які матимуть найбільший вплив після автоматизації. Виберіть інформаційні системи, які відповідають потребам вашого бізнесу. Враховуйте такі фактори, як легкість інтеграції, масштабованість і зручність для користувача. Окресліть чітку стратегію, яка включає цілі, часові рамки та ключові показники ефективності (KPI). Переконайтеся, що всі зацікавлені сторони підтримують і що співробітники навчені використовувати нові системи. Постійно відстежуйте продуктивність автоматизованих процесів і вносьте необхідні корективи. Використовуйте аналітику для відстеження впливу автоматизації на ефективність, точність і економію коштів.[4]

Використання інформаційних систем і сучасних інформаційних технологій є одним з ефективних способів розвитку систем управління підприємствами. Отже, автоматизація бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем дозволяє компаніям підвищити продуктивність, зменшити операційні витрати, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити гнучкість для адаптації до ринкових змін. Використання таких систем сприяє ефективному управлінню ресурсами, скороченню часу на рутинні завдання та кращій взаємодії з клієнтами.[3] Впровадження інформаційних технологій в різні сфери бізнесу є ключовим чинником успішності та конкурентоспроможності компаній.

### Література

1. Задорожна, І. М. (2023). *Роль інформаційних систем в автоматизації управлінських процесів на сучасних підприємствах України*. Бізнес Інформ, 3(51), 67-74.
2. Ковтун, В. В., Гальченко, О. В. (2023). *Інформаційні системи в управлінні бізнес-процесами: практика українських підприємств*. Збірник наукових праць Національного університету "Львівська політехніка", 5(128), 76-84.
3. Мельник, О. Г., Ковальчук, С. О. (2023). *Автоматизація бізнес-процесів на підприємствах України: сучасні тенденції та перспективи розвитку*. Вісник економіки та управління, 2(21), 45-52.
4. Прокопенко, Т. А. (2023). *Автоматизація бізнес-процесів: вплив на конкурентоспроможність підприємств України*. Економіка та держава, 6(144), 23-29.

**Алімов Р.З.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

**Кліменко Я.І.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

**Снігач Д.Є.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Класичного приватного університету, м. Запоріжжя*

## **АДАПТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОНОВЛЕННЯ МЕТАЛООБРОБНОГО ОБЛАДНАННЯ У ПРОМИСЛОВІСТІ**

Металообробна промисловість займає ключове місце в економіці багатьох країн, включаючи Україну, оскільки вона є основою для багатьох секторів, таких як машинобудування, автомобільна промисловість, авіація, будівництво та виробництво товарів промислового призначення. У зв'язку з тим, що технології швидко розвиваються, оновлення металообробного обладнання стає критично важливим для збереження конкурентних переваг і забезпечення високої якості продукції. Адаптаційний менеджмент у цьому контексті відіграє вирішальну роль, оскільки він забезпечує гнучкість та ефективність у процесі оновлення обладнання і дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Основою адаптаційного менеджменту є здатність підприємства гнучко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зовнішні фактори, такі як зміна технологічних трендів, зміни в законодавстві, екологічні вимоги та конкуренція, постійно впливають на металообробні підприємства, змушуючи їх впроваджувати інноваційні підходи до оновлення обладнання. Оновлення металообробного обладнання передбачає не лише модернізацію виробничих потужностей, але й впровадження нових підходів до управління цими процесами.

Одним з основних викликів для підприємств є забезпечення безперервності виробництва під час оновлення обладнання. Втрата часу та зупинка виробничих процесів можуть негативно позначитися на фінансових показниках компанії. Адаптаційний менеджмент передбачає чітке планування процесів модернізації, що включає поетапне впровадження нових технологій без шкоди для основних виробничих процесів. Використання систем управління проектами та залучення кваліфікованих фахівців у сфері інжинірингу та модернізації дозволяє забезпечити оперативне впровадження нових машин і обладнання, мінімізуючи втрати часу та ресурсів [1-4].

Іншим важливим аспектом адаптаційного менеджменту є оптимізація використання фінансових ресурсів під час оновлення обладнання. Модернізація металообробного обладнання потребує значних інвестицій, що можуть стати викликом для багатьох підприємств. Ефективне управління інвестиційним процесом передбачає ретельний аналіз повернення інвестицій, оцінку довгострокових вигод від впровадження нових технологій та пошук найбільш ефективних фінансових рішень для підприємства. Залучення зовнішніх

інвестицій, державної підтримки або кредитування на вигідних умовах може допомогти підприємствам фінансувати необхідне оновлення обладнання. Крім того, підприємства можуть використовувати альтернативні варіанти, такі як лізинг обладнання, що дозволяє зменшити початкові витрати та гнучко керувати фінансовими ресурсами.

Ще одним важливим елементом адаптаційного менеджменту є управління людськими ресурсами. Оновлення металообробного обладнання передбачає не лише технічну модернізацію, але й зміни в кваліфікаційних вимогах до працівників. Нові технології вимагають від працівників високого рівня знань у сфері автоматизації, комп'ютерних технологій та програмного забезпечення для управління виробничими процесами. У зв'язку з цим важливо організувати системи підготовки та перепідготовки кадрів, щоб забезпечити відповідність кваліфікацій працівників новим вимогам ринку. Впровадження навчальних програм, проведення тренінгів та стажувань дозволяє працівникам швидко освоювати нові технології та підвищувати продуктивність праці.

Окремо слід звернути увагу на роль цифрових технологій в оновленні металообробного обладнання. Цифровізація металообробного обладнання дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління процесами, зменшити витрати на обслуговування обладнання, знизити кількість браку та підвищити якість продукції. Інноваційний менеджмент у цій сфері передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи виробництва, від планування та проектування до експлуатації та обслуговування обладнання [5-6].

Крім того, у контексті адаптаційного менеджменту варто враховувати питання екологічної відповідальності та сталого розвитку. Сучасні вимоги до зниження негативного впливу на довкілля спонукають підприємства до пошуку енергоефективних рішень та впровадження технологій, що зменшують шкідливі викиди. Оновлення металообробного обладнання може передбачати перехід на більш енергоефективні машини, використання екологічно чистих матеріалів та впровадження замкнених циклів виробництва, що дозволяє мінімізувати утворення відходів і зменшити використання природних ресурсів. Такий підхід не лише відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку, але й дозволяє підприємствам знизити витрати на енергоресурси та покращити свою репутацію на ринку.

Таким чином, адаптаційний менеджмент оновлення металообробного обладнання в промисловості є комплексним процесом, який включає модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій, управління фінансовими та людськими ресурсами, а також забезпечення відповідності новим екологічним стандартам. Ефективне управління цими процесами дозволяє підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність на ринку, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати високий рівень якості продукції, відповідаючи на виклики сучасного індустріального розвитку.

### Література

1. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. Економічні горизонти. 2021. № 2 (17). С. 29–40.

2. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, 1(3), 57-63.
3. Таран-Лала, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. Агросвіт, (7), 18-22.
4. Zos-Kior, M., Pyin, V., & Bondarskaya, A. (2014). Globalization and land-use prospects for agrarian enterprises. The Advanced Science Journal, (8), 205-208.
5. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.
6. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 37-43.

**Миколаєнко О.А.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)*  
*рівня вищої освіти групи МА – 412Б*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

*науковий керівник: Колесник М.В.,*  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА**

У сучасному швидкоплинному та постійно мінливому бізнес-ландшафті роль лідера перетворилася на складну та динамічну справу. Пройшли ті часи, коли лідерство полягало лише в тому, щоб визначити курс і дотримуватися його. У 21 столітті адаптивне лідерство стало критично важливою навичкою для подолання невизначеності та досягнення успіху.

Як звертав увагу Семеняк І.В., у міру розвитку ринкових відносин турбулентність різних ринків буде нерівномірно підсилюватися, що вимагає розробки не тільки адаптованих методів маркетингу, але й перегляду методів стратегічного аналізу [1, с.9].

Тому метою даного дослідження є аналіз ролі, значення та особливості адаптивного лідерства як компоненти стратегічного менеджменту в призмі здатності такого лідерства до перманентного розвитку аналітичних здібностей лідера та залученню до процесу адаптивного розвитку свою команду персоналу підприємства.

Традиційно лідерство часто асоціювалося з ієрархією, авторитетом і жорстким підходом зверху вниз. Однак сучасний діловий світ, який відзначається мінливістю, неоднозначністю та складністю, вимагає нових підходів до управління. У таких умовах лідери повинні бути спритними, гнучкими та відкритими до змін. Адаптивне лідерство, як підхід, відзначає необхідність постійного навчання та адаптації, оскільки не всі відповіді на сучасні виклики можна знайти в підручниках [2].

Цю модель лідерства було представлено Рональдом Хейфецом, Александером Грашоу і Марті Лінскі, які визначають її як акт мобілізації групи людей для вирішення складних завдань і досягнення перемоги в результаті спільних зусиль (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009) [3]. Адаптивне лідерство — це майстерне балансування між збереженням стабільності та впровадженням інновацій, де головний акцент завжди залишається на людях і цінностях організації [4].

Адаптивне лідерство відіграє ключову роль для сучасних лідерів, оскільки дозволяє їм коригувати підходи для ефективного вирішення нових викликів.

1) Воно передбачає постійне навчання та гнучкість, що дозволяє лідерам залишатися інноваційними й стійкими в умовах невизначеності.

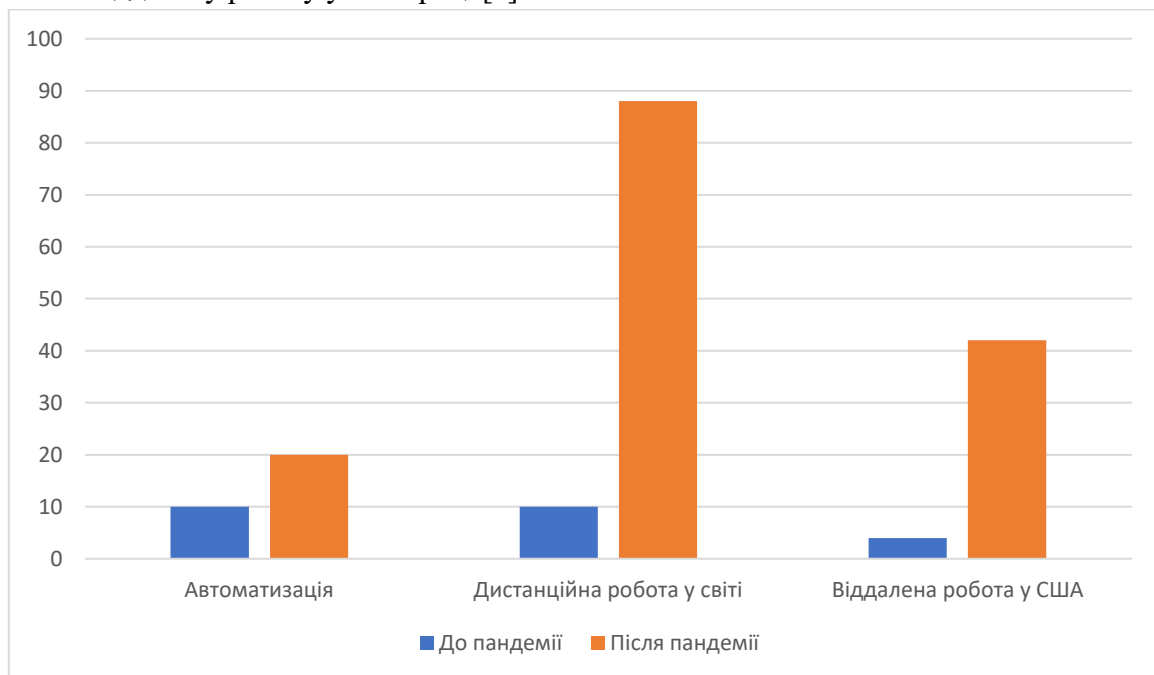
2) Завдяки адаптивному лідерству організації розвивають культуру вдосконалення й зростання, де зміни сприймаються як можливості.



3) Лідери, які заохочують свої команди до інновацій та експериментів, допомагають формувати динамічну робочу силу, готову процвітати в мінливих умовах.

Під час пандемії COVID-19 компанії зіткнулися з безпрецедентними викликами, що вимагали негайної адаптації до нових умов роботи та взаємодії зі споживачами. Ця глобальна криза стала каталізатором для масової цифрової трансформації, особливо в сфері електронної комерції, яка стала одним із головних вигодонабувачів цієї ситуації. За перші три місяці пандемії, частка онлайн-продажів у США зросла на 30%, і в окремих категоріях, як-от харчові продукти, це зростання сягнуло понад 100%. Такі цифри показують, що споживачі швидко переорієнтувалися на онлайн-покупки, а компанії змушені були оперативнo адаптувати свої стратегії для задоволення цього попиту [5].

Багато компаній швидко впровадили нові технології, зокрема, автоматизацію процесів і оптимізацію робочих функцій, що стало важливим кроком для забезпечення стійкості під час кризи. За прогнозами, до 2025 року автоматизація охопить до 20% робочих функцій у розвинених економіках. Пандемія також спричинила різке зростання дистанційної роботи: приблизно 88% організацій у світі змушені були впровадити ці практики, а в США понад 42% працівників перейшли на віддалену роботу у 2020 році [6].



**Рис 1.** Динаміка рівня цифровізації внаслідок пандемії COVID-19

Дослідження наслідків турбулентності ринків в результаті пандемії COVID-19 надає можливим зазначити, лідери, які проявили гнучкість і швидкість у своїх рішеннях, змогли не лише вижити в умовах кризи, але й досягти нових вершин. Вони не тільки реагували на виклики, але й передбачали їх, активно інвестуючи в інновації та розвиток своїх співробітників. Багато технологічних компаній уже впроваджують штучний інтелект та автоматизацію для підвищення ефективності і створення конкурентних переваг у майбутньому.

Важливо звернути увагу, що однією з основних ролей адаптивного лідерства є управління змінами. У більшості організацій зміни викликають опір серед працівників, що може значно ускладнити процес їх впровадження. Адаптивні лідери здатні керувати цим процесом, створюючи

культуру відкритості до змін, забезпечуючи прозорість та залученість працівників на всіх етапах трансформацій.

Управління змінами передбачає не тільки впровадження нових технологій чи структур, але й адаптацію корпоративної культури. Лідери повинні забезпечити підтримку з боку колективу та мотивацію до розвитку, а також надати працівникам необхідні інструменти та ресурси для успішного впровадження змін.

Одним із найбільш відомих прикладів застосування адаптивного лідерства є компанія Amazon. Засновник компанії Джефф Безос активно пропагує культуру інновацій та гнучкості. Amazon постійно експериментує з новими бізнес-моделями, технологіями та підходами до клієнтського обслуговування. У результаті, компанія змогла стати глобальним лідером у сфері електронної комерції та технологій.

Ще один приклад – компанія Netflix, яка змогла перетворитися з компанії з оренди DVD на лідера ринку стрімінгових сервісів. Завдяки адаптивному лідерству керівництво Netflix постійно змінювало свою стратегію, реагуючи на нові тенденції в індустрії розваг та технологій, що дозволило компанії залишатися конкурентоспроможною і вдало розширювати свої ринки.

Підсумовуючи, можна зазначити, що адаптивне лідерство є надзвичайно важливим підходом в умовах постійних змін та невизначеності сучасного бізнес-середовища. Лідери, які здатні швидко адаптуватися до нових викликів, залучати своїх працівників до процесу змін і активно використовувати інновації, мають значні переваги перед конкурентами. Розвиток адаптивного лідерства є ключем до успіху організацій у світі, де єдиною постійною величиною залишається зміна.

### Література

1. Семеняк І.В. Турбулентність ринків: явище й тенденції. URL: [https://www.researchgate.net/publication/310635621\\_Turbulentnist\\_rinkiv\\_avise\\_j\\_tendencii](https://www.researchgate.net/publication/310635621_Turbulentnist_rinkiv_avise_j_tendencii)
2. Adaptive Leadership: Navigating Uncertainty in Modern Business. URL: <https://www.prioritymanagement.com/post/adaptive-leadership-navigating-uncertainty-in-modern-business>
3. Яким має бути лідер в умовах постійних змін. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/adaptivne-liderstvo-poradi-kerivnikam-50446593.html>
4. Professional Development of Civil Servants: Trends and Perspectives Based on Adaptive Leadership. URL: [https://www.researchgate.net/publication/368376787\\_Professional\\_Development\\_of\\_Civil\\_Servants\\_Trends\\_and\\_Perspectives\\_Based\\_on\\_Adaptive\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/368376787_Professional_Development_of_Civil_Servants_Trends_and_Perspectives_Based_on_Adaptive_Leadership)
5. Adaptive Leadership for Changing Environments. URL: <https://www.leadershipnavigation.com/adaptive-leadership-2/>
6. 7 Strategies for E-Commerce Businesses to Adapt to COVID-19. URL: <https://www.americanexpress.com/en-ca/business/trends-and-insights/articles/7-strategies-for-e-commerce-businesses-to-adapt-to-covid-19/>
7. The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

**Гуріна Г.С.,**  
*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Сосна В.В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ЗД-107Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Марченко В.О.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи МО-106Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Менеджмент є головною складовою функціонування будь-якого підприємства. В умовах сучасного глобалізованого світу бізнес стикається з безліччю викликів, які суттєво впливають на ефективність його діяльності. Сучасний менеджмент, як ключовий елемент управління підприємством, має реагувати на ці виклики. Для швидкого та ефективного реагування необхідно впроваджувати гнучкі підходи до управління. Сучасні проблеми вимагають від менеджменту нових підходів керування ресурсами, інновацій та адаптації до мінливого середовища. Проблеми які виникають і постають перед підприємствами знижують їх конкурентоспроможність та унеможливають вихід на міжнародний ринок. Актуальними проблемами менеджменту сучасних підприємств є:

3. Лідерство, управління людськими ресурсами та віддалена робота:

Тенденція до віддаленої роботи набирає обертів. Внаслідок цього змінюється підхід до управління персоналом. Основними проблемами є організація ефективної комунікації, мотивація працівників. Відсутність фізичного контакту між працівниками і керівниками може призвести до зниження продуктивності та морального духу. Важливим є удосконалення лідерських якостей у керівника. Адже розвиток лідерів та кадрів є ключовим завданням менеджменту [6]. Підприємства мають розуміти, що мотивація працівників, їхній професійний розвиток та забезпечення належних умов праці безпосередньо впливають на ефективність роботи [3].

Екологічна відповідальність і сталий розвиток:

У зв'язку з поглибленням екологічної кризи питання сталого розвитку та екологічної відповідальності стають пріоритетними для підприємств. Споживачі та партнери все частіше звертають увагу на екологічність продукції та відповідальність підприємств перед довкіллям. Впровадження екологічних стандартів вимагає дуже великих витрат та інвестицій, тому багато підприємств нехтують цією проблемою. Хоча це відкриває нові можливості для бізнесу [4].

Управління змінами та інноваціями:

Сучасні підприємства стикаються з проблемою швидкої адаптації до змін та ринку. Традиційні моделі управління стають не ефективними, тому виникає необхідність

впроваджувати гнучкі підходи, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики. Проблема полягає в тому, що багато підприємств не готові впроваджувати інновації, що призводить до втрати конкурентоспроможності[5].

Використання інформаційних технологій:

Підприємства активно почали використовувати автоматизовані системи управління. Це дозволяє покращити процеси планування, контролю та обробки інформації. Проте дуже велике питання постає наскільки ефективно використовуються системи та питання кібербезпеки. Важливим завданням є навчання персоналу новітнім інформаційним системам[1].

Глобалізація та конкуренція:

Глобалізація відкрила нові ринки, але й посилила конкуренцію між підприємствами. В результаті цього виникає потреба у постійній інноваційній діяльності. Підприємства постійно повинні шукати шляхи до зниження витрат та підвищення якості продукції. Крім того вихід на міжнародні ринки вимагає відповідності до всіх міжнародних умов, адаптації до законодавств та споживчих очікувань[2].

Висновок . Менеджмент є головною складовою функціонування будь-якого підприємства, і його роль стає особливо важливою в умовах сучасного глобалізованого світу, де підприємства стикаються з численними викликами. Сучасний менеджмент має реагувати на виклики та швидко адаптуватися до змін. Актуальні проблеми, менеджменту ставлять під загрозу конкурентоспроможність підприємств і їх здатність виходити на міжнародні ринки.

Ефективне вирішення цих проблем вимагає нових підходів, орієнтованих на гнучкість, проактивне планування, лідерські якості та інноваційне мислення. Тільки підприємства, що здатні швидко адаптуватися до змін і інтегрувати інновації у свою діяльність, можуть зберегти конкурентні позиції та досягти сталого розвитку в умовах постійних глобальних змін.

### Література

1. Давиденко Н. М. Інформаційні системи в менеджменті: сучасні тенденції та перспективи. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Давиденко Н. М. Інформаційні системи в менеджменті: сучасні тенденції та перспективи. Київ: КНЕУ, 2020
3. Сидоренко І. В. Управління персоналом в умовах віддаленої роботи: нові виклики та можливості. Київ: Бізнес Медіа, 2023.
4. Зеленська О. Г. Сталий розвиток підприємств: сучасні екологічні виклики. Одеса: Економіка і довкілля, 2021.
5. Адизес І. Управління змінами в умовах турбулентності. Харків: Віват, 2021.
6. Razumova K., Kyrylenko O., Guryna G., Novak V., Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility // Збірник наукових праць ДВНЗ «Університет банківської справи». Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Харків: ХННІ, 2022. – №2(43), С. 342-348.

**Мормуль Є.А.,**  
*студентка 3 курсу спеціальності 122 Комп'ютерні науки  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,  
м. Київ*

*науковий керівник: Краснюк М.Т.,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри інформаційних систем в  
економіці Київського національного економічного університету імені Вадима  
Гетьмана, м. Київ*

## **АНАЛІЗ НАДВЕЛИКИХ МАСИВІВ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Аналіз надвеликих масивів даних є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів, оскільки сучасні підприємства потребують швидкого прийняття рішень на основі доступної інформації. У процесі виконання бізнес-процесів великі масиви даних можуть стати ключовим джерелом для виявлення проблемних зон, підвищення якості продукції чи послуг, а також для зниження витрат. Інструменти, що допомагають аналізувати дані, можуть надавати інформацію про те, чому якість виконання процесів знижується, прогнозувати результативність певних процесів та визначати кількість процесів, які будуть запущені в найближчий час. Така інформація дає змогу не тільки оцінити поточний стан процесів, але й вжити заходів для їх оптимізації. Автоматизовані системи збору й аналізу даних можуть значно спростити управління бізнес-процесами, знижуючи потребу в дорогих та тривалих проектах інтелектуального аналізу даних.

Великі дані, або Big Data, стали ключовим елементом сучасного бізнесу. Розвиток технологій дозволив компаніям збирати й обробляти надвеликі обсяги даних з високою швидкістю, що забезпечує нові можливості для підвищення ефективності. Такі дані надходять із різних джерел, включаючи внутрішні системи компанії, інформацію про транзакції, відомості з ланцюгів постачання тощо. Використання технологій Big Data дозволяє швидко аналізувати всі ці дані, що, своєю чергою, допомагає компаніям швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані рішення щодо покращення процесів. Наприклад, у системах охорони здоров'я аналіз великих даних може сприяти вдосконаленню ланцюгів постачання медичних товарів та послуг, забезпечуючи швидке реагування на зміну потреб пацієнтів.

Ключовим моментом в аналізі надвеликих масивів даних є можливість використання аналітики майже в реальному часі. Це дозволяє організаціям миттєво отримувати інформацію про стан бізнес-процесів та відповідно реагувати на будь-які зміни. Наприклад, великі корпорації можуть автоматизувати збір ієрархічних даних про процеси, що дозволяє оцінювати діяльність на різних рівнях організації. Це дає змогу окремим підрозділам компанії контролювати виконання процесів на локальному рівні, а керівництву — отримувати зведені дані для загального аналізу. Інструменти кореляції подій, що інтегровані в ці системи, дозволяють компаніям стежити за окремими етапами або шляхами виконання бізнес-процесів, що сприяє виявленню проблем на ранніх стадіях.

Завдяки аналізу великих даних компанії можуть виявляти можливості для оптимізації своїх бізнес-процесів. Це може включати ідентифікацію тих етапів процесів, які не додають цінності, таких як втрати або непотрібні операції, і відповідно вдосконалення цих процесів. Наприклад, компанії можуть використовувати методи, як-от картографування процесів та методики типу кайдзен, що допомагають виявити слабкі місця в поточних процесах та запропонувати зміни для їх покращення. Дослідження таких бізнес-процесів показують, що застосування цих методів дає вимірні результати у вигляді зниження витрат, підвищення продуктивності та якості послуг. Крім того, важливим аспектом є участь працівників у процесах вдосконалення, що допомагає завойовувати їхню довіру та підвищувати відданість справі.

Традиційні підходи до аналізу бізнес-процесів потребують великих витрат часу та ресурсів. Тривалі проекти інтелектуального аналізу даних можуть займати кілька місяців та коштувати сотні тисяч доларів. Такі проекти зазвичай пропонують вузькоспеціалізовані рішення, які можуть бути недовговічними через постійні зміни в бізнесі та ІТ-інфраструктурі. Однак сучасні технології дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних, що знижує витрати та дає можливість отримати результати значно швидше. Автоматизація дозволяє не лише прискорити процеси аналізу, але й знизити потребу у втручанні людини, що дозволяє аналітичним інструментам функціонувати самостійно.

Застосування систем інтелектуального аналізу бізнес-процесів допомагає компаніям вчасно виявляти проблеми та знаходити рішення для їх усунення. Наприклад, використання прогнозів про виконання процесів дає змогу компаніям планувати майбутні дії та уникати ризиків. Інтелектуальні системи можуть визначати причини зниження ефективності процесів і пропонувати способи їхнього вдосконалення. Це особливо важливо для компаній, що працюють в умовах швидкозмінних ринків, де можливість швидкої адаптації до нових умов стає ключовою для успіху.

Системи управління бізнес-процесами (BPMS) також відіграють важливу роль у цьому процесі. Ці системи підтримують визначення, виконання та моніторинг бізнес-процесів, що дає змогу компаніям отримувати інформацію про їхню ефективність та якість. Аналіз журналів виконання процесів дозволяє виявляти вузькі місця та проблемні зони, що сприяє підвищенню якості послуг і продукції. Використання інструментів інтелектуального аналізу дозволяє компаніям отримати аналітичну інформацію про процеси на різних рівнях організації, що полегшує прийняття рішень для покращення якості та зниження витрат.

Таким чином, аналіз надвеликих масивів даних стає потужним інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів. Сучасні технології дозволяють компаніям швидко та ефективно отримувати інформацію про стан своїх процесів, що дає змогу оперативно приймати рішення щодо їх оптимізації. Інструменти для аналізу даних надають можливість бачити реальну картину виконання процесів, прогнозувати їхню результативність та визначати шляхи вдосконалення. У свою чергу, це сприяє покращенню якості продукції та послуг, зниженню витрат і підвищенню загальної конкурентоспроможності компаній на ринку.

### Література

1. <https://link.springer.com/article/10.1023/B:DAPD.0000031635.88567.65>

2. Науменко , М. (2024). Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*, (40), 117–128. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>
3. <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol3/iss1/2/>
4. Maxim Krasnyuk, Svitlana Nevmerzhytska, Tetiana Tsalko. Processing, analysis & analytics of big data for the innovative management. *Grail of Science*, #38, April 2024. pp. 75-83. <https://www.journal-grail.science/issue38.pdf>
5. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410380410555907/full/html>
6. Maxim Krasnyuk, Dmytro Elishys. Perspectives and problems of big data analysis & analytics for effective marketing of tourism industry. *Science and technology today*, #4 (32) 2024. pp. 833-857
7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361503001994>
8. Krasnyuk M., Krasnuik I. Big data analysis and analytics for marketing and retail. Штучний інтелект у науці та освіті: збірник тез Міжнародної наукової конференції (AISE) (1-2.03.2024 р.), Київ, 2024.
9. <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/52013>

**Волкова Н.В.,**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління та права  
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради, м. Дніпро*

**Яковенко С.О.,**

*здобувач третього рівня освіти,  
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»  
Дніпропетровської обласної ради, м. Дніпро*

## **ВІТЧИЗНЯНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ**

Проблеми сучасного менеджменту в першу чергу пов'язані з нестабільністю економічних умов в умовах воєнного стану, конкуренцією та швидким розвитком технологій, що вимагають впровадження інновацій. Побудова культури інновацій у бізнесі необхідна для того, щоб залишатися попереду конкурентів. Це передбачає стратегічне зобов'язання щодо постійного розвитку свіжих ідей, інноваційних процесів або бізнес-моделей, щоб випереджати конкурентів і відповідати мінливим потребам ринку. Євроінтеграція України у ЄС є підґрунтям для значних змін, як на законодавчому так і на економічному рівнях, а також великих змін для бізнесу та громадян України.

За рахунок євроінтеграції Україна може отримати доступ до більше половини мільярда споживачів, рівень платоспроможності яких є на відмінному рівні Крім того, стануть кращими торговельні зв'язки та збільшаться іноземні інвестиції, що сприятиме модернізації виробництва та технологічному оновленню, буде створений доступ до передових технологій та ноу-хау європейських компаній, що пришвидшить інноваційний розвиток [1].

Вступ до Європейського Союзу відкриває багато перспектив як для макроекономіки держави, так і для українського бізнесу. Однією з найважливіших переваг для бізнесу є можливість виходу на європейський ринок. Проте великі підприємства, зокрема, аграрного сектору та металургійної сфери мають ризики повільного досягнення довоєнного рівня економічних показників. Таким чином, виникають ризики щодо забезпечення малого бізнесу продукцією сфери матеріального виробництва [2]. На жаль, сьогодні тільки вітчизняні сфери ІТ-технологій, аграрна та переробна галузі мають набагато більше шансів здобути підтримку з боку зарубіжних країн.

Доступ до європейського ринку - це не тільки перевага для українських підприємств, але й значний виклик, адже це означає, що європейський бізнес так само легко почне інтегрування в Україну, а отже, українські компанії ризикують втратити свою значущість навіть на вітчизняному ринку у цій конкурентній боротьбі. Також, українські компанії мають бути готові до того, що разом зі вступом до ЄС в Україні може початися значний відтік кваліфікованих кадрів та робочої сили, крім цього, для стабілізації економіки в Україну мають повернутися ті, хто зараз прийняв тимчасовий захист за кордоном. Крім цього, український бізнес має бути включений у процес євроінтеграції, адже перехідний етап має ключове



значення у майбутньому підприємців. Зокрема, за досвідом інших держав, ЄС дозволяє застосовувати спрощені вимоги до певних секторів виробництва та продукції.

Вже сьогодні необхідно розробити механізми та систему заходів стимулювання й підтримки інноваційної діяльності всього бізнесу: малого, середнього, великого. Зважаючи на війну, лівова частина доходів державного бюджету йде на потреби захисників, отже основним джерелом фінансування інноваційної діяльності нашої країни є власні кошти підприємств [3].

Фінансове забезпечення інноваційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції є критично важливим завданням для ефективності економіки держави. Загалом, фінансове забезпечення інноваційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та воєнного стану вимагає комплексного підходу залучення державних та приватних ресурсів, поліпшення умов доступу до фінансової підтримки та підтримки державних інституцій.

Прикладом регуляторної стабілізації вітчизняного бізнесу в умовах війни є фінансований ЄС проєкт «єДозвіл», розпочатий 18 вересня 2024 р. як Єдина державна електронна система дозвільних документів на порталі «Дія». Відтепер подати декларацію відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з охорони праці можна в один клік, а система «єДозвіл» автоматично перевірить та зареєструє її, ця послуга є частиною комплексної послуги «є-Підприємець».

Україні варто орієнтуватись на те, щоб стати регіональним лідером розвитку та підтримки інноваційного підприємництва, створюючи ефективні майданчики для співпраці бізнесу, громадськості, освітніх організацій та влади. Місія повинна підтримувати, розвивати та просувати інноваційні стартапи та проєкти в Україні, надаючи їм доступ до експертних знань, фінансування та ресурсів для успішного розвитку та реалізації. Варто визнати стратегічними цілями роботу над розпочатими проєктами, розширення інноваційної спільноти, розвиток законодавчих ініціатив, створення Європейського цифрового інноваційного хабу в Україні. Варто оновити Національну стратегію інноваційного розвитку та сфокусуватись на дронних технологіях, штучному інтелекті, MedTech, DefenseTech, напівпровідниках [4].

Недостатність фінансування інноваційних проєктів є однією з головних проблем вітчизняного бізнесу. Вирішенням цієї проблеми можуть стати такі заходи державної фінансово-економічної політики, які поступово відбуваються останнім часом – грантові програми, розвиток факторингових інструментів, пом'якшення валютних обмежень для юридичних осіб, пільгове кредитування, зміцнення банківської системи та її спроможності нарощувати кредитування шляхом переходу на нову структуру капіталу.

### Література

1. Невгад І. О. Євроінтеграція – ключ до розвитку малого та середнього бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Львів, 2023. Вип. № 37/2023. С. 443–450. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/839/764> (дата звернення: 14.10.2024).
2. Зозуляк М. М. Проблеми фінансового забезпечення інноваційних процесів. *Економіка та суспільство*. Мукачів, 2022. Вип. № 42/2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1683> (дата звернення: 14.10.2024).

25 жовтня 2024 року

3. Ревенко В. О., Дементов О. В. Чинники та детермінанти розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції: організаційно-економічний аспект. *Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 19–20 травня 2023 р. Суми, 2023. С. 327–329. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29685> (дата звернення: 14.10.2024).

4. Стратегія розвитку на 2024 рік. Джерело: Українська асоціація стартапів. URL: <https://startups.org.ua/strategija-rozvitku-na-2024-rik/> (дата звернення: 18.10.2024).

**Городянська Л.В.,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
член-кореспондент Академії економічних наук України,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Семенова Д.С.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ЛГ – 211Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Смирнова Н.М.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ЛГ – 211Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ОСОБИСТОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ**

Актуальність теми обумовлена сучасними тенденціями розвитку бізнесу, відповідно до яких все більшого значення набуває організація конструктивної взаємодії між членами команди. Ключовою компетентністю, яка сприяє підвищенню ефективності роботи команди на підприємстві, є емоційний інтелект особистості, покращення якого сприяє налагодженню комунікації всередині команди та зростанню ефективності колективної роботи.

Метою дослідження є визначення особливостей впливу емоційного інтелекту особистості на ефективність управління командною роботою.

У сучасних умовах емоційний інтелект (ЕІ) особистості дедалі частіше визнається критично важливим чинником [1, с. 49-50], зростання якого сприятиме підвищенню ефективності управління командною роботою на підприємстві. Результативність команди залежить не лише від професійних знань і технічних навичок її окремих членів, але й від здатності взаємодіяти один з одним на емоційному рівні. EQ (emotional quotient) – це оцінка рівня емоційного інтелекту, тобто здатність людини у розпізнаванні, розумінні, контролі та вираженні як власних емоцій, так й інших людей. Огляд [2] показав, що у більшості досліджень автори використовують три основні моделі ЕІ, які засновані на навичках, рисах характеру та тому й іншому одночасно. Ці моделі відрізняються способом концептуалізації та вимірювання ЕІ, а також мають переваги і недоліки. До популярних методів оцінки рівня емоційного інтелекту особистості належать: Emotional Quotient Inventory (EQ-i), Schutte Self Report-Inventory (SSRI), Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test 2.0 (MSCEIT 2.0), Trait Meta-Mood Scale (TMMS), Wong and Law's Emotional Intelligence Scale (WLEIS) та Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) [2].

Рівень емоційного інтелекту є важливим для налагодження співробітництва в командах. Зазвичай, управління командами з високим рівнем ЕІ дозволяє створити середовище, в якому процвітають довіра, відкритість та взаємоповага. Це сприяє відкритому висловлюванню ідей, побоювань і розподілу колективної відповідальності за результати командної роботи між членами команди, оскільки успіх команди залежить від постійної співпраці її членів. Високий рівень

емоційного інтелекту допомагає працівникам цінувати унікальний вклад інших, дозволяючи їм ефективно працювати разом для досягнення спільних цілей.

Вирішення конфліктів – ще одна сфера, де емоційний інтелект виявляється безцінним. Конфлікт є неминучою частиною будь-якої командної роботи, але вдале управління командою визначає її тривалий успіх. Команди з високим рівнем емоційного інтелекту краще підготовлені до продуктивного врегулювання конфліктів [2]. Емоційно інтелектуальні члени команди здатні конструктивно вирішувати основні проблеми та уникати суперечок. Вони здатні відокремлювати особисті емоції від поточної проблеми, що допомагає проводити конструктивні обговорення та розв’язання проблеми. Ця здатність управляти розбіжностями дозволяє уникнути накопичення негативних емоцій та латентного невдоволення й сприяє формуванню здорової командної атмосфери. Процеси, що виникають під впливом негативних чинників та загроз, підкреслюють важливість покращення емоційного інтелекту. Наразі, в умовах війни, зміни емоційного інтелекту працівників проявляються у зростанні самосвідомості та розвитку емпатії, що зміцнює командний дух. Люди вчаться краще управляти своїми емоціями і підтримувати одне одного в умовах стресу, проте деякі можуть відчувати емоційне вигорання. Саме тому керівникам та працівникам варто відвідувати семінари-тренінги з управління емоційною компетентністю, які призначені для покращення емоційного стану особистості, навчання справлятися зі стресовими ситуаціями та ефективно мотивувати команду для досягнення максимальних результатів [3].

Емоційний інтелект є важливим підґрунтям для досягнення сталого розвитку підприємства. Саме тому, інвестування у покращення емоційного інтелекту працівників може призвести до більш ефективної співпраці в командах, зростання морального духу і, зрештою, досягнення бажаних результатів.

Вважаємо, що емоційний інтелект особистості впливає на ефективність управління командною роботою через:

- емпатію, яка сприяє кращому розумінню потреб і емоцій команди, що допомагає будувати довіру та підтримувати мотивацію;
- управління емоціями, що дозволяє керівнику ефективно контролювати власні емоції та підтримувати емоційний баланс у колективі;
- самоусвідомлення, яке допомагає лідеру збагнути власні сильні та слабкі сторони, що покращує прийняття рішень;
- міжособистісні стосунки, призначені для поліпшення комунікації в команді, зменшення конфліктів та підвищення згуртованості;
- мотивацію, яка підвищує залученість команди, допомагаючи створювати сприятливу атмосферу для досягнення цілей.

### Література

1. Браніцька Т. Р., Жаровська О. П. Роль емоційного інтелекту у формуванні лідера. Психологічні засади розвитку, психодіагностики та корекції особистості в системі неперервної освіти : збірник матеріалів IV Подільської наук.-практ. конф., м. Вінниця, 1-2 листоп. 2019 р. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2019. С. 49-52. URL: <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/1115?show=full> (дата звернення: 03.10.2024).
2. Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. MDPI. Healthcare. 2021. № 9, URL: <https://www.mdpi.com/2227-9032/9/12/1696/pdf> (дата звернення: 07.10.2024).
3. Максимчук Н. Емоційна компетентність менеджера та емоційний інтелект. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 37. ч. 1. С. 119-123. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/893/733> (дата звернення 07.10.2024).

**Онокієнко Т.С.,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЄКТІВ

У сучасному світі інновації стають рушійною силою розвитку як підприємств, так і національних економік. Вони забезпечують конкурентоспроможність, зростання продуктивності та якість реалізації проєктів. Особливо важливим є дослідження впливу інновацій на ефективність проєктів у різних сферах економіки, включаючи будівництво, ІТ, промисловість, а також екологічні проєкти.

Інновації - це процес впровадження нових ідей, продуктів, технологій або методів, що значно покращують результати. Вони охоплюють різні аспекти діяльності підприємств та організацій, починаючи від розробки нових технологій, методів управління, до змін у підходах до реалізації проєктів [1, 4]. У контексті управління проєктами інновації можуть бути як технологічними, так і організаційними. Інноваційність як здатність генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації охоплює не тільки технологічні інновації, але й нетехнологічні, що зазвичай розуміється як організаційні інновації, тобто – інновації в менеджменті [2, 3, 7].

Технологічні інновації значно підвищують ефективність управління проєктами. Зокрема, застосування таких технологій, як штучний інтелект, дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращувати прогнозування ризиків та оптимізувати розподіл ресурсів. Використання програмного забезпечення для управління проєктами спрощує моніторинг виконання завдань та управління командою.

Інновації можна поділити на кілька категорій: технологічні, організаційні, управлінські та процесуальні, які зображено на рисунку 1 [5-7].

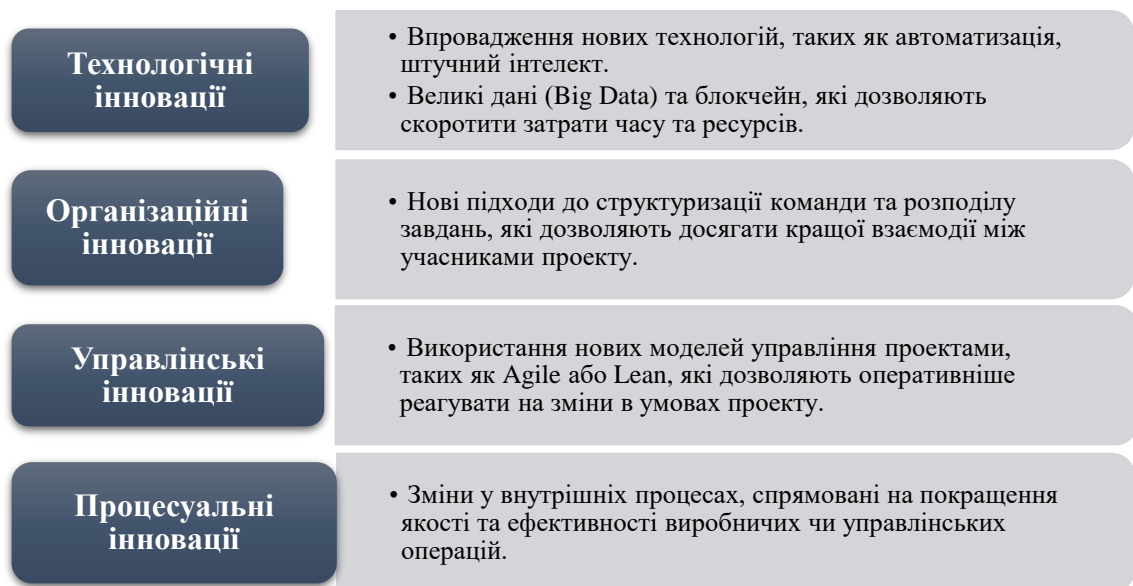


Рис. 1. Види інновацій та їх вплив на ефективність проєктів

Гнучкі методології (Agile, Scrum) мають значний вплив на ефективність реалізації

проектів, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни в умовах ринку або вимог замовника. Вони знижують ризики та збільшують швидкість прийняття рішень, що в результаті скорочує час виконання проекту.

Впровадження інновацій супроводжується певними ризиками, серед яких – висока вартість впровадження, потреба в підготовці персоналу, а також можливі організаційні зміни. Не кожне підприємство готова до таких змін, що може призводити до невдач при реалізації інноваційних проектів.

Для підтвердження ефективності інновацій можна розглянути приклад ТОВ «Вудсток», яке займається обробкою дерева та заготівлею дубу. Завдяки впровадженню новітніх технологій обробки та управління проектами, підприємству вдалося оптимізувати виробничі процеси та зменшити час виконання замовлень. Це дозволило підвищити ефективність проектів і знизити витрати на виробництво, що дало змогу підприємству залишатися конкурентоспроможною на ринку [8].

Отже, інновації є потужним інструментом підвищення ефективності проектів у різних галузях. Вони дозволяють скоротити терміни реалізації, покращити якість кінцевого продукту та оптимізувати ресурси. Однак впровадження інновацій вимагає ретельного планування та готовності до змін з боку підприємств. Ефективне застосування нових технологій і методів може стати одним з факторів ефективності проектів в умовах сьогодення.

### Література

1. Заїка С.О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. Т. 20. Вип. 6. 2015. С. 94-97.
2. Заїка С.О., Грідін О.В. Інноваційний проект як об'єкт управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 101- 114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_172\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_13).
3. Заїка С.О., Грідін О.В. Система управління якістю інноваційного проекту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 171. С. 113-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_171\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_14).
4. Микитюк П. П, Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочилас С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2021. – 224 с.
5. Ткаченко С. А. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія / С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка. – Харків: Вид-во «Міськдрук», 2012. 160 с.
6. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2023. 360 с.
7. Федішин І.Б. Управління інноваційними проектами: опорний конспект лекцій. - Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. – 151 с.
8. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в Україні / Д. М. Черваньов, Л. І. Рейкова. – К.:Знання, 2020. – 154 с.

**Рихлівський М.О.,**  
*аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*  
*PhD спеціальності «Менеджмент»*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЇ**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) грає важливу роль у формуванні стратегій сучасних компаній. Вона сприяє розвитку репутації, довіри споживачів, впровадженню інновацій та зниженню ризиків. Концепція "створення спільних цінностей", розроблена Майклом Портером та Марк Крамером, є ключовим підходом до того, як КСВ можна інтегрувати у стратегії для створення конкурентних переваг і довгострокової стійкості бізнесу. Проведено аналіз впливу КСВ на стратегії компаній на основі робіт таких авторів, як Філіп Котлер, Ненсі Лі, Майкла Портера та інших.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), стратегія компанії, конкурентні переваги, імідж компанії, управління ризиками, спільні цінності

На думку науковців та практиків корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає однією із ключових складових успішної бізнес-стратегії. На думку Майкла Портера та Марка Крамера, КСВ не повинна розглядатися як додаткова витрата або філантропія, а як стратегічний інструмент для досягнення економічних і соціальних результатів одночасно. Основною ідеєю імплементації КСВ у стратегію компанії є створення спільних цінностей для бізнесу та суспільства [2].

На переконання Майкла Портера та Марка Крамера вирішення соціальних питань можна перетворювати на можливості для бізнесу, впроваджуючи три основні принципи. Компанії можуть досягти успіху, якщо будуть орієнтовані на наступне:

1) Перегляд продуктів і ринків: адаптація існуючих продуктів до соціальних потреб відкриває нові ринки та підвищує конкурентоспроможність компаній.

2) Оптимізація ланцюга постачання: перегляд бізнес-стратегії для зниження негативного впливу на навколишнє середовище може бути ефективним методом покращення результатів. Компанії можуть зменшити витрати та підвищити ефективність через оптимізацію використання ресурсів.

3) Розвиток місцевих спільнот: інвестиції у розвиток громад і місцевої інфраструктури сприяють не лише добробуту суспільства, але й формуванню нових ринків для бізнесу [3, с. 62-77].

Корпоративна соціальна відповідальність сприяє покращенню репутації та довіри споживачів. Філіп Котлер у своїй книзі «Корпоративна соціальна відповідальність підкреслює важливість формування позитивного іміджу компанії через активну соціальну діяльність. Компанії, що впроваджують соціально відповідальні ініціативи, отримують довіру споживачів, підвищують свою репутацію та можуть збільшити лояльність клієнтів. [1, с. 75-135].

Ли Д. та Вей Х. підкреслюють, що інтеграція соціальних та екологічних ініціатив у бізнес-стратегію може стати джерелом інновацій. Екологічні ініціативи, що відповідають

вимогам сталого розвитку, можуть відкривати нові ринки і в той же час знижувати витрати на ресурси. Це підвищує не лише конкурентоспроможність, але й рентабельність компаній у довгостроковій перспективі [5, с. 33-40].

На думку науковців, при формулюванні стратегій впровадження КСВ допомагає компаніям краще управляти ризиками, що пов'язані із суспільними та екологічними питаннями. Компанії, які впроваджують ефективні КСВ-стратегії, здатні уникнути можливих фінансових втрат і репутаційних ризиків, пов'язаних із порушеннями екологічних або соціальних норм [4, с. 6-8].

Стратегічний розвиток компаній для утримання конкурентних переваг повинен будуватись на інноваціях, тому для залучення та утримання талантів є однією із нагальних проблем компаній. В цих умовах важливу роль відіграє КСВ. М. Фрамбо, Н. Кок та Б. Фон у своїй роботі доводять, що працівники надають перевагу компаніям, які демонструють соціальну відповідальність. Соціально-відповідальні компанії підвищують лояльність працівників, що допомагає їм утримувати кращі таланти на ринку праці. Такий підхід сприяє побудові позитивного іміджу роботодавця і покращенню внутрішньої культури [6, с. 4-8].

Корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною стратегій сучасних компаній, дозволяючи їм не тільки відповідати на виклики суспільства та довкілля, але й створювати конкурентні переваги. Інтеграція КСВ у бізнес-стратегію сприяє підвищенню репутації компанії, впровадженню інновацій, залученню нових клієнтів та зниженню ризиків. Концепція «створення спільних цінностей» Майкла Портера надає компаніям можливість одночасно враховувати вимоги внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, вирішувати соціальні проблеми суспільства та співробітників, ефективно управляти екологічними та соціальними ризиками, що, в свою чергу, дозволяє компаніям підвищувати рентабельність та конкурентоспроможність.

### Література

1. Котлер Філіп , Лі Ненсі, (2005) Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства, Київ, вид. «Агенція стандарт», 2005 , 75-135.
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
4. Yan, Y.J. (2019). Strategic Corporate Social Responsibility and Its Seven Strategies. *China University of Political Science and Law*, 3, 6-8.
5. Li G.P., Wei, X.X. (2020). The Implication, Measurement and Economic Consequences of Corporate Social Responsibility—Based on the Foreign Study Summary of Corporate Social Responsibility Theory. *Accounting Research*, 8, 33-40.
6. Frambo M., Kok, H., & Fon, B.(2021) The Importance of Corporate Social Responsibility in Recruitment: Between Saying and Doing. *International Business School, The Hague, Netherlands*, 4-8.



**Завалій Б.Ю.,**  
*аспірант Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

**Гринько Т.В.,**  
*доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

## **ВПЛИВ ПОСТВІЙСЬКОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ НА ПОТРЕБИ ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Після завершення військових конфліктів економічна ситуація в країні зазнає значних змін, що безпосередньо впливає на всі сектори економіки, зокрема на малий та середній бізнес. Малі та середні підприємства справді відіграють критично важливу роль в економіці, забезпечуючи робочі місця, податкові надходження та конкурентоспроможність. Незважаючи на руйнівні наслідки війни, підприємці в Україні продовжують виявляти стійкість та адаптивність. Поствійськові економічні умови створюють нові виклики та можливості для бізнесу, визначаючи їхні фінансові потреби та стратегії розвитку.

Варто зазначити, що до початку війни в Україні налічувалось близько 18 тис. середніх та 350 тис. малих підприємств, з яких 86% склали мікропідприємства. Але після повномасштабного вторгнення їх кількість зменшилась на третину, зокрема, кількість середніх підприємств скоротилась на 17%, малих – на 31% у 2022 р., порівняно із довоєнним періодом. У 2023-2024 рр., спостерігалась тенденція до відкриття нових малих та середніх підприємств. У 2023 р. малі та середні підприємства склали 99,98% від усіх економічних суб'єктів та забезпечили 74% робочих місць [1].

Після війни відбудуватиметься реконструкція інфраструктури, зміна виробничих потужностей та адаптація до нових ринкових умов. Малий та середній бізнес, який присутній у різних галузях, матиме необхідність модернізації обладнання, впровадження нових технологій та переорієнтації на відновлені ринки. Це створить додаткові фінансові потреби для капіталовкладень та інвестицій у розвиток бізнесу.

Військові конфлікти часто призводять до пошкодження виробничих потужностей, приміщень та інфраструктури. Малий та середній бізнес потребує значних капіталовкладень для відновлення пошкодженого обладнання, ремонту приміщень та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це вимагає доступу до довгострокових фінансових ресурсів, таких як інвестиції, кредити або державні гранти [2].

Економічна нестабільність у поствійськовий період призводить до збільшення потреби малого та середнього бізнесу у ліквідних коштах для покриття поточних витрат, таких як заробітна плата, оренда, закупівля сировини та матеріалів. Короткострокове фінансування стає критично важливим для забезпечення безперервності бізнесу та оперативного реагування на зміни ринкових умов.

Для досягнення стабільного росту та конкурентоспроможності підприємці потребують доступу до довгострокових фінансових ресурсів. Це включає інвестиції в розвиток нових продуктів та послуг, вихід на нові ринки збуту, стратегічне планування на декілька років вперед. Довгострокове фінансування дозволяє підприємствам реалізовувати амбітні проекти та забезпечувати стійкий розвиток [3].

Поствійськові економічні умови вимагають від малого та середнього бізнесу впровадження інноваційних рішень та адаптації до нових ринкових вимог. Це може включати розвиток нових бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій, а також дослідження та розробки. Фінансування інноваційних проєктів стає ключовим для збереження конкурентоспроможності та ефективного реагування на зміни ринку.

Поствійськова економіка часто характеризується високою інфляцією та нестабільністю валютного ринку. Це збільшує ризики для малого та середнього бізнесу, оскільки зростання цін може впливати на витрати та прибутковість бізнесу. Малий та середній бізнес потребує фінансових інструментів, що дозволяють захиститися від валютних ризиків та інфляційних втрат, таких як хеджування або доступ до фінансування в стабільній валюті.

Державні ініціативи, такі як гранти, субсидії, пільгові кредити та інші форми фінансової підтримки, стають ключовими для забезпечення фінансової стабільності та розвитку малого та середнього бізнесу у поствійськовому середовищі. Державні програми можуть надавати необхідні ресурси для відновлення бізнесу, сприяти інноваціям та створенню нових робочих місць [4].

У поствійськову добу підвищується вимога до прозорості фінансової діяльності малого та середнього бізнесу, що стає критичним для залучення інвестицій та співпраці з фінансовими установами. Прозорість та висока якість фінансової звітності дозволяють підприємствам будувати довіру з інвесторами, отримувати доступ до кращих фінансових умов та сприяти стабільності бізнесу [5, с.158].

Впровадження таких фінансових технологій, як онлайн-платежі, блокчейн, цифрові платформи та автоматизовані системи управління фінансами, відкриває нові можливості для фінансування малого та середнього бізнесу. FinTech-рішення забезпечують більш гнучкі та доступні фінансові інструменти, що сприяють покращенню доступу до капіталу та оптимізації фінансових процесів.

Відновлення та розвиток інфраструктури у постконфліктних регіонах – це найважливіше завдання, що потребує комплексного підходу. Інвестиції у транспортні мережі, логістичні центри та інформаційні технології не лише можуть відновити зруйновані зв'язки, а й створити умови для економічного зростання, у тому числі і для розвитку малого та середнього бізнесу. Транспортні мережі забезпечують доступ до ринків, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який часто залежить від можливості швидкої та ефективної доставки товарів. Логістичні центри допоможуть оптимізувати процеси зберігання та розподілу, що також зменшить витрати для підприємців. У свою чергу, інформаційні мережі відіграють ключову роль у сучасному бізнесі. Доступ до інтернету та цифрових технологій дозволяє компаніям розширювати свої можливості, виходити на нові ринки та покращувати якість обслуговування клієнтів. Тому без інвестицій в інфраструктуру неможливе не лише відновлення окремих регіонів, а й стабільний розвиток малого та середнього бізнесу. Державі слід розробити стратегію, спрямовану на залучення інвестицій та співробітництво з приватним сектором для досягнення цих цілей.

Державні програми підтримки, фінансові технології та міжнародна допомога відіграють ключову роль у задоволенні цих потреб. Крім того, соціально-економічні зміни, інфляційні процеси та глобалізація створюють нові виклики та можливості для малого та середнього бізнесу, вимагаючи від нього гнучкості та інноваційності у фінансовому

управлінні. Для забезпечення стабільного розвитку малого та середнього бізнесу у поствійську добу необхідно враховувати всі ці аспекти та розробляти відповідні фінансові стратегії та інструменти.

### Література

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2024)
2. Empowering Small and Medium-Sized Enterprises through Digital Business Model Innovation. *World Economic Forum*. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Empowering\\_Small\\_and\\_Medium\\_Sized\\_Enterprises\\_through\\_Digital\\_Business\\_Model\\_Innovation\\_2024.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Empowering_Small_and_Medium_Sized_Enterprises_through_Digital_Business_Model_Innovation_2024.pdf) (дата звернення: 19.10.2024)
3. Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024-2027 роки. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB> (дата звернення: 19.10.2024)
4. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022р. № 266/2022. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (дата звернення: 19.10.2024)
5. Родченко В. Б., Реқун Г. П. Механізми інституціалізації довіри, як основа інноваційного розвитку підприємницького середовища. Розвиток підприємництва в Україні: безпека здійснення господарської діяльності : зб. наук. пр. за підсумками круглого столу (14 груд. 2018 р.). Харків : Право, 2018. С. 157–163

**Штець Т.Ф.,**  
*доктор філософії з економіки,  
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку  
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький*

**Кирилко Н.М.,**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри управління та смарт-інновацій  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ**

Актуальність теми впливу цифрових технологій на управлінські процеси обумовлена сучасним станом економіки, де цифровізація стає основним фактором, що визначає успішність бізнесу. У часи швидкого розвитку цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, важливо дослідити, як ці інновації змінюють традиційні управлінські практики.

Сьогодні організації стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії та процеси до нових реалій, оскільки конкуренція на ринку стає більш інтенсивною. Сучасні цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація, змінюють спосіб роботи організацій. Ці зміни вимагають нових підходів до управління. Цифрові технології не лише підвищують ефективність управлінських процесів, але й відкривають нові можливості для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Додатково, пандемія COVID-19 стала каталізатором для переходу на цифрові формати роботи, що ще більше підкреслило значення гнучкості та адаптивності в управлінні. Особливістю процесів цифровізації, як драйверів економічного розвитку, є те, що вони здійснюють вплив на економічну систему через видозміну процесів виробництва, обігу, розподілу і споживання та забезпечують їхню динамічну взаємодію [1, с.21].

Різноманітність аспектів цифрових технологій та їхній вплив на бізнес та управлінські процеси підкреслюють науковці в власних дослідженнях, а саме Клайв Хамблін стверджує, що цифрові технології — це набір інструментів і платформ, які використовують комп'ютерну обробку для покращення та автоматизації процесів. Вони включають в себе програмне забезпечення, апаратні засоби, мережі та бази даних. [2, с 241]; Дейв Коппін визначає цифрові технології як інноваційні рішення, що інтегрують нові технології в бізнес-процеси, забезпечуючи оптимізацію, автоматизацію та нові можливості для аналізу даних [3]; Ерік Шмідт вважає, що цифрові технології — це технології, що базуються на цифрових даних і використовують комп'ютерні системи для збору, зберігання, обробки та передачі інформації. Тобто цифровізація впливає на всі аспекти бізнесу і суспільства, трансформуючи традиційні моделі діяльності [4].

Адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни та зростаючу мінливість бізнес-середовища визначається організаційною побудовою системи управління підприємством.

Традиційні управлінські процеси охоплюють ряд методів і підходів, які використовуються в організаціях для досягнення цілей та управління ресурсами.

Але, цифровізація значно змінила традиційні управлінські процеси в організаціях, а саме відбулись зміни в області:

- автоматизація рутинних завдань. Адже багато організацій впроваджують програмне забезпечення для автоматизації завдань, таких як обробка рахунків або управління запасами. Наприклад компанії на кшталт SAP та Oracle пропонують ERP-системи, які автоматизують багато бізнес-процесів, знижуючи витрати часу та помилки.

- збільшення швидкості прийняття рішень, тобто використання аналітичних інструментів дозволяє організаціям отримувати дані в реальному часі (Netflix використовує аналітику для прийняття рішень про виробництво контенту, спираючись на дані про перегляди та вподобання користувачів).

- дані як ресурс, адже компанії почали інвестувати в рішення для збору та аналізу великих обсягів даних, наприклад Amazon використовує великі дані для персоналізації рекомендацій для своїх клієнтів, що суттєво підвищує продажі.

- гнучкість і адаптивність, де цифрові технології дозволяють швидко вносити зміни в бізнес-моделі, наприклад під час пандемії COVID-19 багато ресторанів перейшли на онлайн-замовлення та доставки, адаптуючи свої моделі бізнесу.

- покращення комунікації в використанні платформ для спільної роботи, таких як Slack або Microsoft Teams, змінило спосіб взаємодії між командами, компанія Zapier використовує Slack для покращення внутрішньої комунікації, що підвищує продуктивність команди.

- зміна ролі менеджерів, які стали більше акцентувати увагу на стратегії, а не на щоденному контролі, наприклад у Google менеджери працюють як «коучі», допомагаючи своїм командам досягати цілей замість традиційного контролю.

- культурні зміни, де цифровізація сприяє створенню культури інновацій. Spotify впровадила модель «агільних команд», що сприяє швидким змінам і експериментам у продуктах.

- віддалена робота, коли наймані працівники хочуть мати можливість працювати віддалено. Twitter оголосив, що його співробітники можуть працювати віддалено на постійній основі, якщо це їм підходить.

- інтеграція бізнес-процесів в єдині платформи сприяє зменшенню витрат та покращенню управління. Компанії, які використовують Salesforce, можуть інтегрувати CRM з фінансовими системами, що покращує управління взаємовідносинами з клієнтами.

- сфокусованість на клієнті із застосуванням технологій, які дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, наприклад Starbucks використовує мобільний додаток для збору даних про вподобання клієнтів і пропонує персоналізовані знижки.

Тому в реаліях сьогодення цифровізація не тільки трансформує управлінські процеси, але й змінює спосіб мислення і культури в організаціях. Компанії, які успішно впроваджують цифрові технології, здатні підвищити свою конкурентоспроможність, покращити обслуговування клієнтів і швидше адаптуватися до змін.

Науковці підкреслюють, що впровадження цифрових технологій може істотно змінити структуру та функціонування організацій, забезпечуючи не лише підвищення ефективності, а

й нові можливості для розвитку. За словами професора бізнес-інформаційних систем Джона С. Гартлі, "успішна цифрова трансформація підприємств залежить від інтеграції технологій у всі аспекти управлінських процесів". Це підтверджує думку, що без належного використання цифрових інструментів компанії можуть втратити конкурентоспроможність на ринку. Також Елізабет Бенжамін, експерт з управління змінами, зазначає: "Цифровізація дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, але й переосмислити бізнес-процеси, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними". У цьому контексті важливо розглянути основні цифрові інструменти, такі як CRM-системи, ERP-системи та інструменти для спільної роботи, а також їхній вплив на управлінські процеси підприємств.

CRM-системи (Customer Relationship Management) — це програмне забезпечення, що допомагає підприємствам управляти взаємовідносинами з клієнтами, зберігати інформацію про них, аналізувати поведінку та підвищувати ефективність комунікації. Наприклад, за допомогою системи, як Salesforce, можна відстежувати всі контакти з клієнтами та їхню історію покупок.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — це інтегровані програмні рішення, які дозволяють управляти всіма бізнес-процесами, такими як фінанси, виробництво, запаси, HR тощо, в єдиній платформі. ERP-систем, як SAP або Oracle, використовується для автоматизації фінансових процесів, управління запасами та контролю за виробництвом.

Інструменти для спільної роботи (наприклад, Slack, Trello) дозволяють командам працювати разом у реальному часі, організовувати проекти, спілкуватися і ділитися інформацією. Slack використовують для комунікації між командами, обміну файлами і швидкого обговорення проектів, а Trello для управління завданнями і проектами, що дозволяє візуалізувати процеси та слідкувати за їхнім виконанням.

Тому, цифрові інструменти, такі як CRM, ERP та інструменти для спільної роботи, значно покращують управлінські процеси підприємств, підвищують ефективність, прозорість та адаптивність.

У сучасному бізнес-середовищі, яке стрімко змінюється під впливом цифровізації, науковці вказують на важливість переходу від традиційних підходів до управління, зокрема від контролю до координації. Професор Джеймс К. Лайкарт у своїй статті "The Shift from Control to Coordination" зазначає: "В умовах швидкої зміни технологій та ринкових умов, підприємства повинні переходити до моделей управління, які акцентують увагу на координації зусиль і співпраці між командами". Цей підхід сприяє створенню більш гнучких організацій, здатних швидко реагувати на виклики [5].

З переходом до нових моделей управління виникає потреба в розвитку нових навичок та компетенцій. Доктор Маріанна Каплан у своїй статті "Skills for the Digital Era" стверджує: "Керівники та співробітники повинні адаптуватися до нових вимог, оскільки цифрова трансформація вимагає не лише технічних знань, але й вміння працювати в команді, приймати швидкі рішення та управляти змінами" [6]. Таким чином, інвестиції в навчання та розвиток персоналу стають критично важливими для забезпечення успішної цифровізації підприємств.

Лідерство в умовах цифрової епохи також відіграє ключову роль. Професор Розалінд П. Бартон у своїй статті "Leadership in the Digital Age" наголошує: "Лідери сьогодні повинні не лише управляти змінами, але й бути візіонерами, які надихають свої команди до інновацій та експериментів" [7].

Цифровізація трансформує управлінські процеси, пропонуючи нові інструменти та підходи, які суттєво підвищують ефективність бізнесу. Цифрові технології сприяють переходу від традиційних моделей управління, зосереджених на контролі, до більш гнучких і адаптивних систем, що акцентують увагу на координації. Успішна цифрова трансформація вимагає від працівників нових навичок, зокрема вміння працювати в командах, адаптуватися до змін і використовувати нові технології. Це підкреслює важливість інвестицій у навчання та розвиток персоналу.

Лідери повинні бути не лише менеджерами, але й візіонерами, які надихають команди на інновації та творчість. Інструменти, такі як CRM-системи, ERP-системи та платформи для спільної роботи, змінюють способи управління відносинами з клієнтами, інтеграції бізнес-процесів і організації роботи команд. Це призводить до зростання продуктивності та покращення обслуговування клієнтів.

Тому, цифрові технології стають ключовими фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Вони не лише оптимізують існуючі процеси, але й відкривають нові можливості для інновацій, розширення ринків і підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, організації, які успішно впроваджують цифрові технології та адаптуються до змін, зможуть не лише вижити в умовах швидко змінюваного ринку, але й досягти значних успіхів у своїй діяльності. Важливо усвідомлювати, що цифровізація — це не лише технологічний процес, але й культурна трансформація, що вимагає активної участі всіх членів організації.

### Література

1. Штець Т. Ф. Державне регулювання розвитку сектора цифрової економіки України: дис. канд. ек. наук : 051 / Штець Тетяна Федорівна – Львів, 2021. – 240 с.
2. Hambling, D. (2016). *Digital Transformation: Build your Organization's Future for the Innovation Age*. Wiley
3. Koppin, D. (2020). *Digital Transformation: A Practical Guide to Implementing the New Technologies*. Pearson
4. Schmidt, E. (2013). *How Google Works*. Grand Central Publishing
5. Lykart, J. K. (2020). The Shift from Control to Coordination. *Journal of Management Studies*, 57(2), 123-145
6. Kaplan, M. (2021). Skills for the Digital Era. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 45-59
7. Barton, R. P. (2019). Leadership in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 97(7), 76-84. 8.

**Грідін О.В.,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі суб'єкти господарювання мають постійно відшукувати все нові і нові більш дієві способи підвищення ефективності своєї операційної діяльності. Оптимізація HR-процесів на основі впровадження цифрових технологій забезпечує не лише зниження рівня витрат та скорочення терміну виконання рутинних завдань, але й підвищує продуктивність, залученість персоналу, а також загальну ефективність бізнесу. З огляду на це, впровадження цифрових HR-рішень, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності має бути пов'язане із неухильним дотриманням певних рекомендацій, основні з яких є наступні [1-6]:

1. Безпосередньому впровадженню цифрових HR-рішень має передувати детальна оцінка поточних бізнес-процесів підприємства та виявлення ключових проблем в HR-сфері, що дозволить чітко встановити цілі, яких необхідно досягти за допомогою цифровізації, зокрема: скорочення часу на рекрутинг і відбір персоналу; підвищення продуктивності та якості праці співробітників; зниження рівня плинності кадрів; поліпшення процесів навчання та розвитку працівників тощо.

2. Обрання саме таких HR-технологій, які максимально повно відповідають потребам підприємств та стратегії їх розвитку. На даний час існує безліч цифрових інструментів, зокрема: системи відслідковування кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS); системи управління продуктивністю (Performance Management Systems, PMS); HR-аналітика; системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) та багато інших. Важливо оцінювати кожний із інструментів на предмет сумісності з поточними бізнес-системами, функціональними можливостями, а також потребами підприємства у гнучкості й масштабованості.

3. Вельми важливим для досягнення максимальної ефективності є забезпечення інтеграції нових HR-рішень з іншими системами управління, такими як системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) тощо, що дозволить створити єдину платформу для управління всіма аспектами бізнесу, суттєво підвищивши прозорість операційної діяльності.

4. Цифровізація HR-сфери передбачає автоматизацію рутинних і повторюваних процесів, дозволяючи звільнити HR-фахівців від адміністративної роботи та зосередитися на стратегічних завданнях, зокрема таких як розвиток талантів та забезпечення розвитку корпоративної культури. Цифровізація сприяє також підвищенню точності виконання завдань, знижуючи ризик виникнення людських помилок, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

5. Одним із ключових аспектів цифровізації сфери HR є використання аналітики для



прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision-Making). Аналітичні платформи надають підприємствам можливість збирати та аналізувати інформацію про працівників, а також виявляти ключові тенденції, що здатні вплинути на операційну діяльність підприємства.

6. Підприємствам, з метою забезпечення конкурентоспроможності, необхідно постійно інвестувати у професійний розвиток своїх співробітників. Впровадження цифрових платформ для навчання та розвитку працівників сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу без значних витрат, які властиві традиційним формам навчання. Системи управління навчанням (Learning Management System, LMS) дозволяють створювати гнучкі та персоналізовані програми навчання для кожного співробітника, адаптовані до його специфічних потреб та цілей розвитку.

7. Впроваджуючи цифрові HR-рішення, особливу увагу необхідно приділити питанням кібербезпеки та надійного захисту конфіденційної інформації. Підприємства мають створити належний рівень захисту персональних даних своїх працівників, оскільки несанкціонований витік інформації здатен призводити до значних фінансових, а також непоправних репутаційних втрат. Рекомендовано впроваджувати багаторівневі системи захисту даних, включаючи шифрування, посилений контроль доступу, багатофакторну автентифікацію та регулярні перевірки на різноманітні вразливості.

8. Впровадження цифрових HR-рішень часто супроводжується змінами в організаційній культурі, тому важливо створити середовище, яке забезпечує якнайшвидшу адаптацію працівників до нових технологій. Підприємствам доцільно організувати внутрішні тренінги або використовувати зовнішні курси для підвищення цифрової грамотності своїх працівників, що не лише підвищить ефективність використання нових HR-рішень, але й сприятиме залученню персоналу до процесу цифрової трансформації.

Отже, впровадження цифрових HR-рішень є необхідним кроком на шляху оптимізації операційної діяльності підприємств в умовах сучасного ринку. Автоматизація HR-процесів, використання аналітики та навчальних платформ дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, здійснювати ефективне управління ресурсами, швидко адаптуватися до змін тощо. Завдяки впровадженню цифрових рішень підприємства здатні отримати суттєві переваги над конкурентами та підвищити ефективність операційної діяльності.

### Література

1. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850>
2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18. URL: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40\\_2023/4.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf)  
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>
3. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>

URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408>

4. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252-259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-7\\_0-pages-252\\_259.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf)

5. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246>

6. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2021\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_3_6)

**Широкорадюк В.С.,**  
*здобувач першого (магістерського) рівня*  
*вищої освіти групи МО-207М*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

*науковий керівник: Наумов О.Б.,*  
*доктор економічних наук, професор,*  
*професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств*  
*Національного авіаційного університету, м.Київ*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

На сьогоднішній день, переважним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних підприємств є цифрова трансформація. Інформаційні технології виступають каталізаторами прогресу у виробництві товарів та послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства. Ця модель включає інтеграцію управлінських систем, організаційно-економічних відносин, технічних засобів і програмного забезпечення.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає переосмислення системи управління бізнес-структурами та прийняття ряду стратегічних рішень. При цьому фірми можуть обирати один із двох підходів. Перший - поступова трансформація, яка, за думкою експертів, може бути неефективною, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються дуже швидко. Другий - стрибкоподібний підхід, що є більш ризикованим, віддаючи перевагу максимальному прискоренню внутрішніх технологічних можливостей фірми [1]. Крім того, важливим етапом є розроблення цифрової стратегії фірми та повна трансформація її діючої бізнес-моделі. Цифрові стратегії можуть відрізнятися, наприклад, між онлайн-стратегією та загальною цифровою стратегією підприємства.

Цифрова стратегія, з свого боку, орієнтується на трансформацію фірми в цифрову сутність, де цифрові засоби забезпечують взаємодію бізнесу з клієнтами, надання індивідуалізованих послуг, прийняття рішень на основі даних та реакцію на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Під цифровими стратегіями також розуміються стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій та управління додатками. Цифрова стратегія ґрунтується на встановленні бізнес-відносин за допомогою цифрових мереж, що підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, для підтримки ключових бізнес-функцій і послуг [2].

Цифрові фірми акцентують увагу на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою передових технологій та інформаційних систем. Це дає їм змогу децентралізувати операції, підвищити гнучкість та швидкість реакції на ринкові вимоги та поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми полягає в економії витрат, досягненні конкурентних переваг, забезпеченні безперервності та ефективності ведення бізнесу.

Ефективно розроблена стратегія управління підприємствами, при адаптації до цифрового середовища, стимулює використання науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу. Області застосування цифрових

технологій включають управління виробництвом, зберігання та переробку продукції, процеси енергозабезпечення та сільського господарства.

Покращення стратегії створює можливості для збереження стабільності у невизначених умовах, коли конкуренція може виникнути в несподіваних аспектах бізнесу, таких як процеси продажу або оплати товарів інші бізнес-процеси. Запровадження цифрових технологій також може значно змінити традиційні стратегії підприємства. Тому важливо визначити, які елементи стратегії потребують оновлення або переосмислення під впливом цифрових та інших технологічних змін.

Процес впровадження цифрових технологій у виробничу та господарську діяльність підприємств потребує систематичності та постійної уваги до кількох етапів [2]: 1. Пошук нових ідей, технологій, рішень. Це включає визначення конкретних технологій для виробництва та прийняття техніко-технологічних рішень, які потрібно апробувати на контрольних ділянках робіт. 2. Апробація технологій на контрольній ділянці. Після генерації ідей виконується апробація технологій на обмеженій території для перевірки їхньої ефективності. 3. Застосування технології в масштабах всього підприємства. Після успішної апробації технологія впроваджується повномасштабно.

4. Оцінка ефекту та окупності від застосування ІТ-технології. Після впровадження оцінюється ефективність та виправданість витрат на цифровізацію процесів.

Розробка ефективного механізму стратегічного управління бізнес-процесами підприємства передбачає синхронізацію цифрових технологій зі стратегічним плануванням, враховуючи ресурсну базу, ринкові можливості та обмеження. Удосконалення управління виробничими, маркетинговими та логістичними бізнес-процесами через впровадження інноваційних інформаційних технологій допомагає підвищити внутрішні можливості підприємства та забезпечити ефективне функціонування інформаційного простору екосистеми. Для забезпечення ефективного розвитку підприємств необхідно, щоб стратегічні напрями розвитку були підтримані відповідною законодавчою базою, належною цифровою інфраструктурою та регулятивною підтримкою інноваційного розвитку [3]. Усі ці кроки мають сприяти ефективному впровадженню цифрових технологій у виробничі процеси підприємств, що, у свою чергу, дозволить підприємствам бути більш конкурентоспроможними та гнучкими.

### Література

1. Voronkova Valentyna, Kaganov, Yuriy, & Metelenko, Natalia. Conceptual basis of “the digital economy for site model”: european experience. *Humanities Studies : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. № 10 (87). С. 9–19.

2. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *Humanities Studies : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. № 10 (87). С. 112–121.

3. Воронкова В. Г., Каганов Ю. О., Метеленко Н. Г. Формування цінностей цифрового суспільства і цифрової людини в умовах Industry 4.0 та глобалізації. *Humanities Studies : збірник наукових праць* / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 11 (88). С. 16–25.

**Ірнараров Д.Т.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету  
технологій та дизайну, м. Київ*

**Козуб Р.О.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного  
університету, м. Полтава*

**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КОРПОРАТИВНУ СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала важливим елементом стратегічного управління компаній у сучасному світі. Зі зростанням уваги до екологічних, соціальних та економічних аспектів бізнесу, підприємства дедалі більше інтегрують принципи КСВ у свою діяльність. Однак стрімкий розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, відкриває нові можливості та виклики для реалізації КСВ.

Вплив штучного інтелекту на корпоративну соціальну відповідальність проявляється в наступних аспектах [1-5]:

1. Поліпшення екологічних аспектів – технології штучного інтелекту можуть допомогти компаніям зменшити викиди вуглецю, оптимізувати споживання енергії та ресурсів, а також вдосконалити процеси переробки відходів. Наприклад, системи моніторингу на основі штучного інтелекту можуть аналізувати дані про споживання енергії в реальному часі, пропонуючи рекомендації для зниження витрат і викидів.

2. Поліпшення умов праці – використання автоматизації та роботизації може зменшити навантаження на працівників, підвищити безпеку на робочому місці та забезпечити комфортні умови праці. Наприклад, технології штучного інтелекту можуть використовуватися для моніторингу стану здоров'я працівників та своєчасного виявлення ризиків, що пов'язані з умовами праці.

3. Етичні аспекти – компанії повинні враховувати питання прозорості алгоритмів, захисту даних та приватності користувачів. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу особистих даних може призвести до порушення прав людини, якщо інформація буде використана неналежним чином. Критично важливо, щоб компанії дотримувалися етичних стандартів у розробці та впровадженні штучного інтелекту, зокрема, забезпечували прозорість у своїх рішеннях і були відповідальними за наслідки використання технологій.

Отже, вплив штучного інтелекту на корпоративну соціальну відповідальність є надзвичайно важливим у сучасних умовах через те, що штучний інтелект трансформує багато

аспектів бізнесу, від операційної ефективності до етичних стандартів, і при цьому відкриває нові можливості для вирішення соціальних, економічних та екологічних викликів:

по-перше, штучний інтелект може підвищувати ефективність КСВ-програм компаній, допомагаючи їм точніше відслідковувати та вимірювати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство [1; 3];

по-друге, штучний інтелект сприяє поліпшенню умов праці та забезпеченню справедливого ставлення до працівників. Технології штучного інтелекту можуть аналізувати трудові процеси, відстежувати виконання норм безпеки та виявляти порушення прав працівників, таким чином підвищуючи рівень корпоративної етики [2];

по-третє, штучний інтелект дозволяє компаніям краще спілкуватися з клієнтами та реагувати на їхні соціальні та етичні очікування. Споживачі все частіше віддають перевагу компаніям, які демонструють відповідальне ставлення до соціальних та екологічних питань. Використання штучного інтелекту у взаємодії з клієнтами дозволяє компаніям персоналізувати послуги, враховувати індивідуальні потреби споживачів і швидше реагувати на проблеми та скарги, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів;

по-четверте, використання штучного інтелекту має етичний аспект, який безпосередньо впливає на КСВ. Алгоритми штучного інтелекту можуть нести в собі ризики дискримінації, порушення приватності або навіть підвищення нерівності, що створює необхідність розробки прозорих, справедливих і відповідальних підходів до використання штучного інтелекту, що сприятиме довірі до компаній і підтримці їхнього позитивного іміджу в суспільстві [4; 5].

Отже, штучний інтелект має значний вплив на корпоративну соціальну відповідальність, відкриваючи нові можливості для підвищення екологічних і соціальних стандартів у діяльності компаній. Однак разом з цими можливостями постають і серйозні етичні виклики, які вимагають уважного підходу з боку бізнесу. Впровадження штучного інтелекту в корпоративну соціальну відповідальність може стати потужним інструментом для досягнення сталого розвитку, проте лише за умови дотримання етичних норм і принципів прозорості.

### Література

1. Дриньов Д. М. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень / Д. М. Дриньов, К. Р. Войтех, Р. Р. Тимошенко // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2023. - Вип. 18. - С. 74-79.
2. Ірназаров Д. Т. Поява, прояв та вплив штучного інтелекту на бізнес-активність компаній / Д. Т. Ірназаров, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 238-240.
3. Покатаєв П. С. Ефективність управлінських рішень на основі штучного інтелекту: аналіз наукових досліджень / П. С. Покатаєв, С. М. Богданов, В. Е. Арутюнян. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2024. - № 3. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2024\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_3_15)

4. Пузирьова П. В. Засади використання штучного інтелекту в інвестиційно-фінансовій сфері / П. В. Пузирьова, Д. Ірнazarов, О. Халіляєва // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 2. – Київ : НТУ, 2023. – С. 136-139.

5. Фімяр С. В. Аналіз сучасного стану формування інтелектуального капіталу з використанням штучного інтелекту / С. В. Фімяр, О. В. Глембицький // Інвестиції: практика та досвід. - 2024. - № 12. - С. 142-148.

**Гращенко І.С.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Власова А.А.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-309Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

У сучасному світі інформаційні системи та технології є ключовими факторами успіху в різних галузях, включаючи управління, освіту, фінанси та бізнес-адміністрування. Ці технології роблять значний внесок у підвищення ефективності, безпеки та інновацій у цих секторах. Штучний інтелект (ШІ) все більше займає центральне місце в сучасних інформаційних системах для менеджменту. Штучний інтелект використовує технології машинного навчання, глибинні нейронні мережі, а також алгоритми аналізу великих даних для вдосконалення бізнес-процесів і прийняття рішень [1]. ШІ стає основою для створення адаптивних і "розумних" інформаційних систем, які здатні автоматично навчатися і вдосконалювати свої функції. Це допомагає не лише автоматизувати рутинні процеси, але й сприяти більш точному плануванню та розподілу ресурсів [5]. Сучасні інформаційні системи дозволяють приймати рішення про те, як найкраще розвивати бізнес, з урахуванням багатофакторного аналізу даних. Вони також забезпечують ефективну реалізацію бізнес-стратегій відповідно до вимог ринку та потреб клієнтів. Завдяки впровадженню систем штучного інтелекту, такі процеси, як управління персоналом, планування, контроль за витратами та управління ланцюгами поставок, стали більш ефективними та точними [3]. Використання штучного інтелекту у фінансовому аналізі дозволяє інвестиційним професіоналам точно прогнозувати рух фінансового ринку, також штучний інтелект використовується для аналізу ризиків і виявлення небезпек, що пов'язані з фінансовими операціями. Наприклад, автоматизовані системи управління персоналом (HRM) можуть аналізувати ефективність співробітників, оптимізувати графіки роботи та навіть допомагати в процесі найму, аналізуючи резюме кандидатів [4].

Одна з ключових переваг ШІ — це його здатність обробляти величезні обсяги даних та генерувати прогнози на основі виявлених закономірностей. Інформаційні системи, що використовують ШІ, дозволяють аналізувати ринок, прогнозувати попит на продукцію або послуги, оцінювати ефективність рекламних кампаній, а також оптимізувати виробництво та управління запасами. Такий підхід дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізуючи ризики і забезпечуючи стабільне зростання [3].

Одним із найважливіших застосувань ШІ в управлінні є підтримка процесу прийняття рішень. Інформаційні системи з використанням ШІ здатні швидко аналізувати дані, виявляти закономірності та надавати рекомендації менеджерам щодо оптимальних рішень. Наприклад, чат-боти або рекомендаційні системи можуть в режимі реального часу пропонувати рішення для покращення бізнес-процесів або оптимізації витрат. Це дозволяє зменшити вплив людських



помилки, покращити об'єктивність і підвищити ефективність управління, зокрема, при роботі з великим обсягом даних [3]. Інтеграція ШІ сприяє розвитку нових моделей організаційної структури, де акцент робиться на децентралізації, гнучкості та автономії підрозділів. Ці зміни супроводжуються розвитком нових професій та спеціалізацій, таких як аналітики даних, експерти з машинного навчання, та цифрові лідери. Таким чином, впровадження ШІ сприяє цифровій трансформації організацій, що впливає на їхню конкурентоспроможність [1].

Попри численні переваги, впровадження ШІ у менеджменті пов'язане з низкою викликів. Одним з основних ризиків є кібербезпека, оскільки інформаційні системи з ШІ стають потенційними цілями для кібератак. Також існують етичні питання, пов'язані з використанням даних, автоматизацією рішень та потенційною заміною людської праці. Важливо розробляти політики і регуляції для забезпечення безпечного та відповідального використання ШІ [4]. Одним із основних напрямків розвитку є інтеграція ШІ з іншими інноваційними технологіями, такими як інтернет речей, хмарні обчислення та блокчейн [3]. Це дозволить створити ще більш потужні та масштабовані системи, здатні автоматично адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Крім того, розвиток технологій штучного інтелекту сприятиме появі більш інтелектуальних систем підтримки рішень, які можуть бути інтегровані з автономними системами управління [2]. Здатність керувати ризиками застосування ШІ потребує спільної розробки та впровадження набору інструментарію - законодавчих актів та стандартів, що вже здійснює Європейський Союз, Сполучені Штати Америки та інші країни світу.

Інформаційні системи та технології стають невід'ємною частиною розвитку різних галузей, їх застосування допомагає підвищити ефективність, посилити конкурентоспроможність та забезпечити стійкість у динамічному світі.

Штучний інтелект суттєво змінює інформаційні системи в менеджменті, роблячи їх більш ефективними та адаптивними до сучасних викликів [3]. Однак, для успішного впровадження цих технологій важливо враховувати можливі ризики та виклики, пов'язані з кібербезпекою та етикою. У майбутньому штучний інтелект продовжить відігравати ключову роль у розвитку інформаційних систем менеджменту, забезпечуючи нові можливості для бізнесу [4].

### Література

1. Воронков, О. М., & Римар, І. В. (2021). Роль штучного інтелекту в розвитку сучасного бізнесу. *Економіка та управління національним господарством*.
2. Гусев, О. Ю. (2019). Етичні виклики при використанні штучного інтелекту в управлінні. *Філософія права та загальна теорія права*.
3. Копейко, І. І. (2019). Прогнозування на основі штучного інтелекту у великих даних. *Інформаційні технології і засоби навчання*.
4. Ляшенко, В. І., & Іващенко, Н. В. (2020). Використання ШІ у підтримці прийняття управлінських рішень. *Економічна кібернетика*.
5. Тарасенко, В. В. (2021). Штучний інтелект як інструмент автоматизації управлінських рішень. *Економічні інновації*.

**Могитич А.І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
I групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організацій»  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

**Приймак В.М.,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

У сучасних умовах ринку, що відзначаються швидкими змінами, глобалізацією та зростаючими вимогами до інноваційності, традиційні методи управління проектами, такі як водоспадна модель або лінійне планування, поступово втрачають свою ефективність. Жорстка ієрархічна структура та тривалі цикли планування обмежують можливість швидкого внесення змін і не дозволяють оперативно реагувати на нові ринкові виклики, що знижує конкурентоспроможність компаній. Стає зрозумілим, що управлінські підходи повинні трансформуватися, і тут на допомогу приходять філософія Agile. Agile – це набір принципів, спрямованих на гнучке управління проектами, швидку реакцію на зміни та постійну співпрацю з клієнтами [1,2]. Одним із найуспішніших інструментів Agile є SCRUM.

SCRUM – це гнучка методологія управління проектами, яка дозволяє командам швидко адаптуватися до змін та забезпечує максимальну ефективність. Її суть полягає в тому, щоб створити високопродуктивну команду, яка функціонує на принципах самоорганізації та регулярного зворотного зв'язку. Як зазначає Дж. Сазерленд, SCRUM дозволяє досягати вдвічі кращих результатів за короткий час, адже він сприяє кращій організації командної роботи та фокусується на кінцевому продукті, який відповідає потребам клієнта [3].

Ключовими принципами SCRUM є ітераційність та інкрементальність. Робота розбивається на короткі цикли – спринти. Після кожного спринту команда надає частково готовий продукт для оцінки замовником. Це забезпечує не лише регулярний контроль якості, але й можливість внесення коректив на кожному етапі, що дозволяє адаптувати продукт під потреби клієнтів в процесі роботи. За словами Кена Швабера [4], саме такий підхід мінімізує ризики, оскільки регулярний зворотний зв'язок і постійна комунікація команди забезпечують чітке розуміння поточного стану проекту, що допомагає своєчасно виявляти проблеми та усувати їх ще на ранніх етапах. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів і уникненню непотрібних втрат часу та зусиль.

Окрім того, сучасні IT-рішення відіграють важливу роль у впровадженні SCRUM. Одним із найпопулярніших інструментів є Jira, яка дозволяє командам керувати спринтами, відстежувати задачі та отримувати регулярний зворотний зв'язок щодо статусу проекту. Trello пропонує простий у використанні інтерфейс для управління SCRUM-дошками, що робить цей інструмент зручним для команд будь-якого розміру. Asana надає можливість візуалізувати прогрес виконання завдань у реальному часі, що полегшує комунікацію всередині команди.

Важливо зазначити, що в Scrum існує лише три ключові ролі, які сприяють ефективності управління проектами. Члени команди – це професіонали, які відповідають за виконання роботи над проектом. Scrum-майстер підтримує команду, забезпечуючи дотримання принципів Scrum, сприяє самоорганізації та усуває перешкоди на шляху до успішного виконання спринтів. Власник продукту виконує роль посередника між командою та замовником, саме він формує бачення продукту і забезпечує, щоб команда працювала над найважливішими завданнями [1].

Важко не погодитись з Джеффом Сазерлендом, який наголошує, що основна перевага SCRUM полягає в оптимізації командної роботи через ефективне розподілення відповідальності. Автор пояснює, що SCRUM допомагає підвищити мотивацію учасників команди, оскільки вони мають більше автономії в прийнятті рішень і можуть впливати на результат проекту. Цей підхід сприяє розвитку лідерських якостей на всіх рівнях організації, адже кожен член команди стає відповідальним за певну частину процесу [3].

Впровадження SCRUM у процеси управління проектами дозволяє організаціям підвищити свою ефективність, гнучкість та адаптивність до змін. Завдяки структурованому підходу, інкрементальній розробці та регулярному зворотному зв'язку, команди можуть досягати високих результатів, які відповідають потребам ринку. Це не лише сприяє успішному виконанню проектів, але й зміцнює позиції компаній на ринку, забезпечуючи їх конкурентоспроможність.

#### Література

1. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 7(208)/2020. ВПЦ "Київський університет". №7. 2020. С. 21-27. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/207-6/3>
2. Настанова до Зводу знань з управління проектами. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>
3. Сазерленд Д. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час: пер. з англ. – Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2022 – 280 с.
4. Пихлер Р. Agile продукт-менеджмент за допомогою Scrum. Створення продуктів, що подобаються клієнтам: пер. з англ. Харків: Фабула, 2019 – 128 с.

**Онопрієнко Ю.Ю.,**  
*аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу*  
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,*  
*м. Київ*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ**

Сучасний етап розвитку світової економіки, сучасні тренди, що характеризують світовий фінансових ринок, у тому числі банківський сектор сприяли переосмисленню банками своєї стратегії та поведінки на ринках. Нові цифрові технології, зміни регуляторних правил, зростання конкуренції сприяли зміні споживчих уподобань банківських клієнтів. Отже, в епохи цифрових фінансових технологій змінюється поведінка банків ХХІ століття.

Слід зазначити, що банки відіграють провідну роль не лише у державі, її монетарній політиці, але й у фінансовому житті власних клієнтів. У зв'язку з цим банки вимушені усвідомити індивідуальний підхід до клієнтів, персоналізацію їх послуг та запровадження і реалізацію клієнтоорієнтованої політики, що сприятиме банку зростанню рівня конкурентоспроможності не лише на національному рівні, а й на міжнародному. Для цього банкам необхідно імплементувати у свою діяльність новітні, інноваційні технології. До ключових інноваційних технологій у банківському секторі ми відносимо:

По-перше, штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), що дозволяє аналізувати моделі транзакцій, поведінку клієнтів в режимі реального часу, використовувати чат-боти та віртуальні помічники, оцінювати кредитоспроможність шляхом аналізу альтернативних джерел даних тощо [1].

По-друге, блокчейн та криптовалюти, що сприяє використанню розумних контрактів для автоматизації складних фінансових угод, трансформації транскордонних платежів та ін. [2].

По-третє, роботизація та автоматизація банківських процесів, що зменшує людські помилки, підвищує ефективність і дозволяє персоналу банку зосередитися на більш стратегічних завданнях.

Четверте, хмарні обчислення, технологія яких дозволяє банкам безпечно зберігати величезні обсяги даних, масштабувати свою інфраструктуру та зменшувати витрати, пов'язані з фізичними центрами обробки даних, швидше розгорнути цифрові банківські послуги та співпрацювати між різними відділами [3].

П'яте, відкритий банкінг, що дозволяє стороннім постачальникам отримувати доступ до даних банку через API (інтерфейси прикладного програмування), створюючи нові фінансові продукти та послуги та сприяючи інноваціям через фінтех-партнерства.

Шосте, онлайн та мобільний банкінг, що забезпечують зручне управління обліковим записом, здійснення мобільних платежів та банківських послуг в реальному часі.

Сьоме, співпраця з фінтех компаніями та платформами, що сприяє наданню більш просунутих фінансових продуктів та послуг, наприклад, однорангове кредитування, робо-консультантів і цифрові гаманці тощо.

Крім того, двадцять років ХХІ ст. сприяли розширенню технологій 5G, які також використовуються у банківському секторі, які забезпечують більш швидше та надійніше

підключення до Інтернету; розвитку Інтернет речей (IoT), технології яких створили нові способи взаємодії з банківськими послугами; розширена аналітика та Big Data, завдяки чому банки можуть отримати інформацію про поведінку клієнтів, оптимізувати операції та створювати персоналізовані фінансові продукти; новітні технології у сфері кібербезпеки, зокрема для виявлення загроз на основі ШІ, багатофакторної автентифікації та блокчейн для безпечного зберігання даних. Ці інноваційні технології формують майбутнє банківської справи, створюючи більш ефективні, безпечні та персоналізовані фінансові послуги. Отже, інноваційні банківські технології змінили не лише спосіб надання банківських послуг, нових банківських продуктів, але й сам банківський сектор.

Завдяки імплементації інноваційних технологій зміни у банківській стратегії та поведінці призвели до підвищення банківської цінності. Зміни у банківському секторі, зростання конкурентоспроможності, що в Україні, що в країнах Європейського союзу за останні десятиліття засвідчили:

- зменшення кількості банків;
- зменшення кількості банківських працівників;
- зменшення кількості філій.

Підсумовуючи зазначимо, що епоха цифровізації та застосування інноваційних технологій підвищує банкам операційну ефективність, сприяє їх гнучкості та зростанню обсягів надання послуг, і підвищує ефективність клієнтоорієнтованої політики банків.

### Література

1. Digital Finance Strategy for the EU. 2024. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52020DC0591>
2. MiCAR. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council. 31 May 2023. On markets in crypto-assets. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R1114>
3. DORA. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council. 14 December 2022. On digital operational resilience for the financial sector. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj>

**Дісяк Я.С.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ЗД – 408Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Ліскович Н.Ю.,**  
*доктор філософії в галузі економіки,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ У ПЕРІОД КРИЗИ: ЯК ПІДПРИЄМСТВАМ АДАПТУВАТИСЯ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ**

Глобальні ланцюги постачання є основою сучасної світової економіки, дозволяючи компаніям скорочувати витрати і підвищувати. Однак останніми роками, через серію глобальних криз, включаючи пандемію COVID-19, геополітичні конфлікти такі, як повномасштабне вторгнення росії в Україну, конфлікти в Ірані та Ізраїлі, кліматичні зміни, а саме глобальне потепління і танення льодовиків, ланцюги постачання зіткнулися з безпрецедентними викликами.

Виходячи з вищенаведеної інформації, можна виділити основні виклики для глобальних ланцюгів постачання. Спалах COVID-19 мав прямий вплив на логістичну галузь з такими згубними факторами, як брак робочої сили, фрагментовані лінії поставок, слабка інфраструктура. Дефіцит напівпровідників, викликаний зупинкою заводів в Азії, призвів до значних затримок у виробництві автомобілів та електроніки по всьому світу. За даними світової статистики, 94% керівників компаній зі списку Fortune 1000, зазначають, що стикнулися з перебоями в ланцюгах поставок через COVID-19, 74% компаній відчули негативний або сильно негативний вплив на свій бізнес і 55% компанії планували знизити свої перспективи зростання, що й зробили [2]. Після COVID-19 настала ера розвитку ланцюгів поставок нового покоління, які базуються на впровадженні цифрових технологій. До факторів, що сприяють цифровізації ланцюгів поставок, відносяться Інтернет речей, штучний інтелект, 3D-друк, хмарні обчислення, великі дані, робототехніка і автоматизація, безпілотні автомобілі і дрони, Blockchain, Robotics, 5G, кібербезпека, доповнена та віртуальна реальність [1].

Друге – це геополітичні конфлікти. У випадку нашої країни, це, звичайно, повномасштабне вторгнення. Наприклад, санкції проти росії внаслідок конфлікту в Україні вплинули на глобальні поставки енергоносіїв та сировинних матеріалів, що в свою чергу посилює тиск на підприємства з високими енергетичними витратами. Україна є найбільшим у світі постачальником таких благородних газів як неон, криптон і ксенон, які є необхідними для виробництва напівпровідників. Припинення поставок благородного газу з України стало причиною зростання цін і загострення дефіциту чипів (Україна покриває 90% потреб США у високоочищеному неоні для їх виробництва) [3].

Вплив кліматичних факторів можна розглядати з різних точок зору. Перебої у виробництві/транспортуванні: такі катастрофи, як от урагани та повені, можуть руйнувати транспортну інфраструктуру. Глобальне потепління і зміна судноплавних маршрутів: танення льодовиків у Арктиці відкриває нові судноплавні маршрути, зокрема через Північний Льодовитий океан. Хоча це може скоротити час доставки між Європою та Азією, зміни в кліматі також можуть

зробити ці маршрути менш передбачуваними через екстремальні погодні умови. Кораблі можуть зіштовхнутися з небезпечними льодовими полями або нестабільною погодою. Пожежі та зниження доступу до сировини: лісові пожежі, що стають дедалі частішими через підвищення температури, можуть знищувати природні ресурси, що впливає на постачання сировини. Наприклад, пожежі в Австралії та Каліфорнії суттєво вплинули на глобальне постачання деревини та с/г продукції, підвищуючи ціни та створюючи дефіцит. Регуляторний вплив та стійкість: компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі, враховуючи нові екологічні стандарти, такі як викиди парникових газів і сталий розвиток. Це вимагає значних інвестицій у стійкість ланцюгів постачання (перехід на зелену енергію або використання екологічно безпечних методів транспортування).

Для адаптації підприємств до нових реалій при глобальних ланцюгах постачання насамперед пропонується скоригувати виробничі потужності та географію поставок відповідно до мінливих умов. Вважається за доцільне підвищити гнучкість транспортно-логістичних операцій, розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях для підготовки до можливого закриття додаткових транспортно-логістичних режимів та каналів. У довгостроковій перспективі великі компанії змушені будуть подумати про організацію поставок з різних регіонів, щоб мінімізувати ризики [4]. Це можна назвати диверсифікацією постачальників. Компанії більше не можуть покладатися лише на одного регіонального постачальника, наприклад, на китайські виробничі потужності. До прикладу, компанія Apple вже перенесла частину виробництва з Китаю до Індії та В'єтнаму.

Під час пандемії багато країн зіткнулися з дефіцитом стратегічно важливих товарів, таких як медичні засоби або електронні компоненти. Це змусило деякі компанії переосмислити свою стратегію глобалізації і почати локалізацію виробництва. Європейські автомобільні компанії, наприклад, Volkswagen, почали створювати власні виробничі потужності для батарей у Європі, щоб зменшити залежність від азійських постачальників. Однією з найефективніших стратегій адаптації може стати впровадження цифрових технологій, які дозволяють підприємствам краще прогнозувати ризики та управляти поставками.

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифрові технології дозволяють максимально автоматизувати процеси управління ланцюгами поставок, що призводить до зниження експлуатаційних витрат, сприяє більш простому і швидкому способу узгодження рахунків, підвищенню якості обслуговування клієнтів та розвитку принципово нової ери для побудови досконалих і конкурентоспроможних ланцюгів поставок. Глобальні зміни клімату створюють ризики для безперебійної роботи ланцюгів постачання, вимагаючи від компаній інвестицій в адаптацію та стійкість до нових умов, а саме до переходу на зелені технології і підтримка сталого розвитку.

### Література

1. Navigating Global Supply Chains in a Post-Pandemic World. URL: <https://blog.college.ch/supply-chain-management/navigating-global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world/>
2. Ланцюги постачання під час війни. Supply chains during the war. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39277/2/FMNESCPS\\_2022\\_Kutko\\_T-Supply\\_chains\\_during\\_the\\_war\\_10-11.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39277/2/FMNESCPS_2022_Kutko_T-Supply_chains_during_the_war_10-11.pdf)
3. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230866>

4. Криза глобальних ланцюжків постачання в умовах дивергенції глобального розвитку.  
URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43\\_2022ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/4.pdf)
5. UNCTAD. Impact of Covid-19 Pandemic on Global FDI and gvcs. Global Investment.
6. Global value chains and industrial development: Lessons from China, South-East and South Asia. Vienna: UNIDO.  
URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB-OOK\\_GVC.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EB-OOK_GVC.pdf)



**Марченко В.С.,**  
*аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*  
*PhD спеціальності «Менеджмент»*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Бугайко Д.О.,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*член кореспондент Академії економічних наук та Транспортної академії України,*  
*інструктор ІСАО,*  
*заступник директора навчально-наукового інституту*  
*міжнародного співробітництва та освіти,*  
*професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ, ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ КРОК, НЕОБХІДНИЙ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СТАЛОСТІ КОМПАНІЙ**

Сьогодні, актуальність проблем, які пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, зміною клімату та вичерпанням природних ресурсів є надзвичайно високою. Ці глобальні виклики, протягом багатьох років, бентежать всю світову спільноту, починаючи від звичайних громадян і закінчуючи представниками бізнесу, всеможливих організацій та влади. Тривале ігнорування необхідності знаходження ефективних рішень, що здатні виправити або ж принаймні покращити існуючу ситуацію, призвело до відчутного загострення даних питань. Жахливі результати такої бездіяльності та короткозорості тепер можна побачити у всіх країнах світу, в тому числі і в Україні. З кожним новим роком все більша кількість людей починає усвідомлювати, що закривання очей на ці проблеми може призвести до фатальних наслідків вже в найближчому майбутньому, а тому, потрібно без зайвих зволікань, займатися пошуком ефективних контрзаходів уже зараз.

Прикладом такого сучасного рішення є декарбонізація. Декарбонізація - це процес зменшення викидів парникових газів, зокрема вуглекислого газу, в атмосферу [1]. Вона має серйозні перспективи та гігантський нерозкритий потенціал, чим і приваблює різних науковців. Більш детальне вивчення перспектив гармонійного розвитку доволі позитивно відобразилося на зростанні інтересу до цієї ідеї серед населення. Сьогодні, декарбонізація представляє собою одну з ключових стратегій боротьби зі зміною клімату. Даний напрямок є одним з найбільш пріоритетних і з кожним новим роком стає дедалі більш популярним.

Компанії зі всього світу прагнуть знайти якісні способи проведення ефективної декарбонізації своєї діяльності. Вони переконані, що даний крок є надважливою сходинкою на шляху досягнення сталого розвитку. Не дивлячись на те, що дана задача є доволі комплексною, потрібно пам'ятати, що при її правильній реалізації можна отримати не тільки значну вигоду, але і здобути серйозну кількість конкурентних переваг.

Нажаль, сьогодні, все ще існує велика кількість компаній, які банально ігнорують питання важливості збереження екології, дозволяють собі зловживати використанням викопних видів палива, не переймаються впровадженням сучасних технологій та навіть не думають змінюватись в майбутньому. Логічною реакцією на таку позицію має стати

продумана система, як обмежувальних, так і мотиваційних заходів, які відповідно змушуватимуть та спонукатимуть таких представників до позитивних змін та зменшення їх вуглецевого сліду.

Щоб досягти успіху у проведенні декарбонізації, багато компаній починають серйозно працювати над вдосконаленням своєї логістики. При проведенні аналізу їх діяльності, основна увага приділяється саме визначенню ключових джерел забруднення та викидів парникових газів, якості операційних процесів цих компаній та ефективності їх логістики. Покращення логістичного аспекту здатне принести компаніям значну користь та відкрити для них нові можливості для розвитку.

В наш час, суттєва частка глобальних викидів вуглекислого газу в атмосферу приходить на логістичний сектор. Особливо серйозною є проблема спалювання викопних видів палива транспортними засобами. Науковці зі всього світу шукають ідеї, здатні мінімізувати негативний вплив логістичної сфери на навколишнє середовище. Нині, компанії можуть застосовувати різноманітні підходи до проведення декарбонізації. Самих же варіантів здатних забезпечити прогрес в питанні декарбонізації існує значна кількість, кожен новий рік приносить все нові і нові багатообіцяючі пропозиції. Перш за все необхідно згадати за використання відновлюваних джерел енергії. Тепер, вітрова, сонячна та гідроенергетика вже не є чимось новим для ринку. Бажаючи мінімізувати свій рівень викидів парникових газів в атмосферу та зменшити свій негативний вплив на довкілля, багато компаній по всьому світу почали успішно застосовувати їх в своїй діяльності. Більше того, важливим є те, що тепер бізнес може обирати між вкладенням власних коштів в відповідне енергетичне обладнання або ж у купівлю вже згенерованої «зеленої» енергії на ринку. Особливо поширеними сьогодні стали саме сонячні панелі, з кожним новим роком вони стають дедалі більш доступними та ефективними.

Аналогічно важливим сьогодні є застосування альтернативних джерел енергії. Це завдання є безсумнівно не простим, так як потребує від компаній вкладання серйозних інвестицій в сучасні технології та відповідну інфраструктуру, але все ще залишається дуже актуальним та необхідним рішенням. Заміна застарілих транспортних засобів на ефективні аналоги, що застосовують альтернативні джерела енергії представляє собою один із найбільш сучасних та затребуваних напрямів декарбонізації. Використання того ж електричного транспорту дозволяє відчутно знизити викиди вуглекислого газу.

Не можна не підкреслити і значимість водневих технологій. Важливість зміни клімату, яка значною мірою зумовлена зростанням викидів CO<sub>2</sub>, визнана не лише на міжнародному, а й на глобальному рівні всіма країнами, які взяли на себе зобов'язання щодо сталого розвитку [2]. Запаси викопного палива стають дедалі меншими, що призводить до пошуку інших сучасних, альтернативних ресурсів. Водень є універсальним енергоносієм [3]. Враховуючи те, що водень має високу енергоємність, а при його спалюванні утворюється вода, вчені розглядають саме його, як паливо майбутнього. Водневі транспортні засоби, беззаперечно мають дуже великі перспективи, а тому компанії зі всього світу вже посилено працюють над розробкою нових, більш екологічних моделей розвитку.

Не менш значущою задачею є вдосконалення логістичних потоків та операційних процесів компаній. Це дозволяє їм оптимізувати свою маршрутну мережу, зменшити витрати палива, більш раціонально використовувати наявні ресурси, знизити кількість порожніх рейсів

та мінімізувати простої. Застосування новітніх технологій та штучного інтелекту, здатне відчутно підвищити рівень ефективності сучасних компаній та вивести його на небачений до цього рівень.

Виняткова ж увага в наш час, має приділятися розвитку продуманої нормативно-правової бази здатної по-справжньому вплинути на зменшення викидів парникових газів в атмосферу. Існує багато шляхів, якими цього можна досягти, але перш за все це стосується: застосування субсидій на впровадження екологічних технологій, зменшення податків при закупці відповідного обладнання чи використанні відновлюваних джерел енергії, введення допустимих обсягів викидів парникових газів, тощо. Сьогодні, уряди країн повинні, не покладаючи рук, працювати над поступовим впровадженням виправданих нормативно-правових вимог для компаній, покровою підштовхуючи їх в напрямку позитивних змін.

Крайнім, але далеко не останнім прикладом є глобальна співпраця та взаємна допомога. Єдина мета, об'єднує суспільство і спрямовує його в напрямку знаходження спільних, по-справжньому потужних рішень. Наряду з підвищенням обізнаності населення в плані екологічних проблем, вона дозволяє віднайти сталі практики і продумано втілити їх у життя.

Таким чином, підсумовуючи все вище зазначене, висновок стає доволі передбачуваним. Декарбонізація є одним з найбільш дієвих інструментів у боротьбі зі зміною клімату. Не дивлячись на велику кількість викликів, сьогодні існують реальні можливості для зменшення рівня викидів вуглекислого газу в атмосферу. Реалізація рішень розглянутих в цій роботі, що є тільки невеликою частиною всього гігантського списку перспективних варіантів, може сприяти досягненню цієї цілі.

### Література

1. В Україні з'явиться Національна платформа декарбонізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pivden.dei.gov.ua/post/2447>
2. Ovdiienko, O., Hryhorak, M., Marchuk, V., & Bugayko, D. (2021). An assessment of the aviation industry's impact on air pollution from its emissions: worldwide and the Ukraine. *Environmental & Socio-economic Studies*, 9(2), 1-10.
3. Воднева енергетика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/mtf/ophv\\_2/page16.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/mtf/ophv_2/page16.html)

**Плахотнюк Є.В.,**  
здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ЗД – 408Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ

**Ліскович Н.Ю.,**  
доктор філософії в галузі економіки  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## ДЕФІЦИТ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ

Дефіцит кваліфікованих кадрів став однією з найгостріших проблем сучасної української економіки. Цей феномен має комплексні причини і суттєво впливає на розвиток різних секторів господарства. Наразі 74% компаній в Україні відчувають дефіцит кадрів. Цей показник значно підвищився порівняно з попереднім періодом, зокрема, 55% восени 2023 року. Про це йдеться у дослідженні ринку праці, проведеному Європейською Бізнес Асоціацією (ЕВА).

*"74% респондентів відмітили, що зараз відчувають дефіцит кадрів, 17% частково відчувають дефіцит кадрів і 7% не відчувають дефіциту кадрів. Цей показник значно підвищився порівняно з попереднім періодом (55% восени 2023 року)", - йдеться у дослідженні [2].*

Метою даної роботи є аналіз причин дефіциту кваліфікованих кадрів в Україні, оцінка його наслідків та розгляд можливих шляхів вирішення цієї проблеми.

Дефіцит кваліфікованих кадрів в Україні зумовлений низкою взаємопов'язаних факторів [1]:

- еміграція: Масштабна еміграція висококваліфікованих фахівців за кордон призводить до відтоку людського капіталу та дефіциту фахівців у певних галузях.

- низький рівень заробітних плат: Неконкурентоспроможна заробітна плата в Україні порівняно з іншими країнами змушує фахівців шукати кращих умов роботи за кордоном.

- недостатнє фінансування освіти: Недостатнє фінансування вищої освіти призводить до зменшення кількості бюджетних місць, погіршення матеріально-технічної бази навчальних закладів та зниження якості освітніх послуг.

- невідповідність освіти потребам ринку праці: Існуюча система освіти часто не забезпечує підготовку фахівців, які відповідають сучасним вимогам ринку праці.

- війна: Російсько-українська війна призвела до значних втрат людських ресурсів, руйнування інфраструктури, мобілізації та погіршення економічної ситуації в країні, що посилює проблему дефіциту кадрів.

Дефіцит кваліфікованих кадрів має негативні наслідки для економіки та суспільства в цілому:

1. Зниження конкурентоспроможності українських підприємств: Нестача кваліфікованих кадрів ускладнює впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів та послуг, що знижує конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

2. Сповільнення темпів економічного зростання: Дефіцит кваліфікованих кадрів гальмує темпи економічного зростання, оскільки обмежує можливості для розвитку виробництва та надання послуг.

3. Збільшення тіньової економіки: Для заповнення вакансій підприємства змушені залучати некваліфікованих працівників або працівників без офіційного оформлення, що сприяє зростанню тіньової економіки.

4. Збільшення соціальної напруги: Дефіцит кваліфікованих кадрів може призвести до зростання безробіття, зниження рівня життя населення та збільшення соціальної напруги.

Для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів необхідно вжити комплексу заходів [3], спрямованих на підвищення привабливості роботи в Україні (необхідно підвищити рівень заробітних плат, створити сприятливі умови для роботи та життя, забезпечити соціальні гарантії для фахівців), реформування системи освіти (необхідно оновити навчальні програми, забезпечити тісну співпрацю між навчальними закладами та підприємствами, впровадити нові форми навчання, такі як дуальна освіта), залучення української діаспори: Необхідно розробити програми залучення української діаспори до розвитку економіки України, зокрема, шляхом створення сприятливих умов для повернення кваліфікованих фахівців на батьківщину), співпраця з міжнародними організаціями (необхідно залучати міжнародну допомогу для розвитку освіти, підготовки кадрів та створення нових робочих місць).

Дефіцит кваліфікованих кадрів є серйозною проблемою для України, яка потребує негайного вирішення. Для подолання цієї проблеми необхідно вжити комплекс заходів. Лише за умови системного підходу до вирішення цієї проблеми можна забезпечити сталий розвиток української економіки та підвищення добробуту населення.

### Література

1. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. Молодий вчений. 2019. №3. С. 26.
2. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/25/712901/>
3. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/na-rinku-pratsi-defitsit-kadriv-znachit-budut-rosti-zarplati-ta-pokrashchuvatimutsya-umovi-pishe-hr-ekspertka-tetyana-pashkina-13042023-13047>
4. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навчальний посібник. Київ: Основи, 2017. 349 с.
5. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту. Науково-практичний посібник. 2018. №5. С. 39
6. Терещенко В. О. Проблеми сучасного менеджменту в організації Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів доп. I Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Київ, 2018. С. 64-65.

**Синиця В.А.,**  
*аспірант,*

*Київський Національний Університет Технологій та Дизайну, м. Київ*

## **ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ІНВЕСТИЦІЙ У КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ: РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Креативні індустрії (КІ) в Україні стали важливим елементом не лише економічного зростання, а й соціального розвитку. Вони охоплюють широкий спектр діяльностей, таких як візуальне мистецтво, театри, кіноіндустрія, медіа, архітектура, дизайн, мода та ІТ-сектор. Згідно з даними досліджень, у 2020 році частка КІ в загальному валовому внутрішньому продукті (ВВП) України становила близько 4% [1]. Це вказує на значний потенціал, який ще не повністю реалізований.

Креативні індустрії в Україні демонструють неоднорідність: найвищі темпи зростання спостерігаються в таких секторах, як ІТ, реклама і маркетинг, з темпами зростання 10-15%, тоді як традиційні індустрії, наприклад, "хенд мейд" та бібліотеки, мають зростання менше 1%. Це свідчить про те, що не всі галузі креативних індустрій можуть бути двигунами економічного зростання. Держава повинна зосередити свої зусилля на підтримці тих напрямків, які використовують інноваційні технології та мають високий потенціал для створення робочих місць і матеріальних цінностей. Однією з ключових проблем, з якою стикаються креативні індустрії в Україні, є недостатнє фінансування. За даними 2020 року, лише 22% стартапів у сфері креативних індустрій змогли отримати необхідні інвестиції для реалізації своїх проєктів [1]. Це свідчить про необхідність стратегічних ініціатив з боку держави та приватного сектора для підтримки цих галузей. Важливо не тільки залучати інвестиції, але й створювати сприятливе середовище для їхнього ефективного використання. З метою покращення ситуації в Україні було впроваджено кілька ініціатив, спрямованих на підтримку креативних індустрій. Зокрема, було ухвалено нові законодавчі норми, спрямовані на захист інтелектуальної власності. Це є критично важливим для стимулювання інвестицій у цю сферу. Стратегічний менеджмент у сфері креативних індустрій також має включати розробку освітніх програм, які сприятимуть підвищенню кваліфікації спеціалістів у цій галузі, а також залученню молодих талантів [6].

В Україні важливою складовою частиною розвитку креативних індустрій є співпраця з міжнародними організаціями та інститутами. Зокрема, такі організації, як ЮНЕСКО та UNCTAD, сприяють розвитку креативних індустрій на міжнародному рівні, пропонуючи країнам-учасникам підтримку у формуванні політики та стратегії розвитку. Задля реалізації потенціалу креативних індустрій в Україні, держава має активно співпрацювати з міжнародними партнерами, запроваджуючи найкращі практики та досвід [2].

З точки зору міжнародного досвіду, розглянемо, як креативні індустрії можуть стати двигуном економічного зростання. Наприклад, у США частка креативних індустрій у ВВП становить близько 11%. Це досягнуто завдяки реалізації стратегічних ініціатив, які передбачають державну підтримку, інвестиції в освіту та розвиток інфраструктури. Україні варто запозичити цей досвід і адаптувати його до своїх умов. Зокрема, необхідно забезпечити крос-секторальну співпрацю між державою, приватним сектором та освітніми установами [3].

На прикладі Великобританії, де креативні індустрії були оголошені національним стратегічним пріоритетом, можна побачити, як країна змогла залучити інвестиції та підвищити конкурентоспроможність [5]. У 2021 році креативні індустрії Великобританії генерували більше 100 млрд фунтів стерлінгів на рік, зокрема через експансію в цифрові технології, що дозволило забезпечити нові робочі місця [4].

Важливість стратегічного менеджменту в інвестиціях у креативні індустрії не можна переоцінити. Основні елементи, які необхідно враховувати в рамках стратегічного менеджменту, включають:

1. Дослідження та аналіз ринку: збір та аналіз даних щодо споживчих тенденцій, потреб та інновацій в креативних індустріях, щоб забезпечити успішний розвиток нових продуктів та послуг. Стратегічний менеджмент повинен фокусуватися на систематичному моніторингу ринкових трендів, що дозволить адаптувати пропозиції до актуальних потреб споживачів.

2. Інвестиційна стратегія: розробка програм і ініціатив для залучення інвестицій в креативні індустрії, зокрема шляхом фінансових стимулів для стартапів та малих підприємств. В Україні можуть бути створені інвестиційні фонди, які спеціалізуються на підтримці креативних проєктів, а також програми грантового фінансування для інноваційних ідей.

3. Освітні програми: співпраця з університетами та навчальними закладами для розробки курсів, які відповідають потребам креативних індустрій, включаючи підприємництво, маркетинг та управління проєктами. Важливо, щоб освіта в цій сфері була практично орієнтованою і враховувала сучасні вимоги ринку.

4. Захист інтелектуальної власності: забезпечення належного захисту прав інтелектуальної власності для стимулювання творчої діяльності та інновацій. Це включає не лише законодавче регулювання, але й просвітницькі кампанії серед креативних підприємців про важливість захисту своїх прав.

5. Міжнародна співпраця: участь у міжнародних програмах та ініціативах для обміну досвідом, залучення інвестицій та розвитку міжнародних зв'язків є важливим елементом стратегічного менеджменту в креативних індустріях. Зокрема, це може включати участь у міжнародних виставках, конференціях та фестивалях, що дозволяє українським підприємцям представити свої продукти і послуги на міжнародній арені, знайти партнерів та інвесторів, а також залучити нові ідеї та інновації.

6. Соціальний аспект: розробка політики, що враховує соціальні аспекти розвитку креативних індустрій, включаючи підтримку локальних талантів і збереження культурної спадщини. Це може бути реалізовано через програми менторства для молодих спеціалістів, які мають намір працювати в креативних сферах, а також через ініціативи, спрямовані на збереження традиційних видів мистецтва.

Креативні індустрії, за прогнозами експертів, можуть стати ключовими драйверами економічного зростання в Україні. Згідно з прогнозами, до 2025 року частка креативних індустрій у ВВП України може зрости до 8%, якщо будуть реалізовані ефективні стратегії та ініціативи в цій сфері. Також, важливим є розвиток інфраструктури, яка сприяє підтримці креативних індустрій. Це включає створення коворкінгів, інкубаторів бізнесу, технопарків та інших платформ, які підтримують підприємництво в креативних секторах. В Україні вже є

позитивні приклади, такі як ІТ-інкубатори, які допомагають стартапам у сфері технологій зростати та розвиватися.

На прикладі інших країн, таких як Канада, видно, як державна політика може суттєво вплинути на розвиток креативних індустрій. У 2017 році Канада оголосила про план інвестування в креативні індустрії на суму 1,3 млрд доларів США, спрямованих на підтримку технологічних стартапів, розвиток медіа та культури. Завдяки цьому інвестиційному впливу, Канада змогла створити тисячі нових робочих місць у креативних секторах [5].

В Україні така ініціатива може бути реалізована шляхом розробки національної програми підтримки креативних індустрій, яка включатиме фінансування, навчання, менторство та створення умов для розвитку креативного підприємництва. Це допоможе не лише зростанню економіки, але й формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені. Загалом, інвестиції в креативні індустрії в Україні можуть стати потужним інструментом для економічного зростання. Креативні індустрії здатні забезпечити не тільки нові робочі місця, але й підвищити якість життя населення, зберегти культурну спадщину та сприяти соціальній інтеграції. Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері інвестицій у креативні індустрії є важливим фактором, який може забезпечити стійкий розвиток української економіки в умовах глобалізації та цифровізації.

Стратегічний менеджмент у креативних індустріях також має враховувати динамічні зміни на ринку та адаптуватися до нових викликів. Це може включати впровадження нових технологій, розвиток цифрових платформ для продажу креативних продуктів та послуг, а також формування міжнародних партнерств, які забезпечать доступ до нових ринків і ресурсів.

На закінчення, розвиток креативних індустрій в Україні потребує комплексного підходу, що включає залучення інвестицій, підтримку талановитих фахівців, впровадження нових технологій та активну міжнародну співпрацю. Лише за таких умов креативні індустрії зможуть стати важливим чинником економічного зростання і соціального розвитку, забезпечуючи нові можливості для української економіки та суспільства в цілому.

### Література

1. Державна служба статистики, електронне джерело, URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Скиба М. Креативна економіка в Європі: 5 кроків для злету [Електронний ресурс]/ Микола Скиба. 2016.URL: <https://life.pravda.com.ua/culture/2016/03/21/209710/>
3. Creative Industries Economic Estimates Methodology [Electronic resource]. – Mode of access: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/499683/CIEE\\_Methodology.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/499683/CIEE_Methodology.pdf). – Title from the screen.
4. Department for Digital, Culture, Media and Sport <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>
5. UNCTADstat, 2020. Classifications <http://unctadstat.unctad.org/EN/Classifications.htm>
6. Синиця ВА Міжнародний досвід формування креативних індустрій/ВА Синиця//Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року/ред. ОВ Ольшанська.–Київ: КНУТД, 2023.–С. 143-145.



**Ліскович Н.Ю.,**  
*доктор філософії в галузі економіки,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Мельник Б.С.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД – 410Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ЕКСПОРТ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ**

Актуальність даної теми полягає в тому, що експорт у воєнний час став чи не єдиною проблемою економіки, яка зазнала найбільших збитків, але поступово почалось відновлення та створювання нових робочих місць, реалізація експорту, залучення інвестиції. І хоч повномасштабна війна вплинула на всі сфери економіки. Експорт України продовжує поступово ставати на ноги і в майбутньому може стати одним з головних драйверів розвитку.

У ході інтерв'ю з в.о. головного редактора Економічної Правди Миколою Максимчуком, заступник голови Національного банку України Сергій Ніколайчук повідомив про позитивні зміни в українському експорті. Зокрема, відкриття морського коридору та підвищення дисципліни експортерів у поверненні валютної виручки сприяли зростанню валютних надходжень у країну. За вісім місяців 2023 року експортна виручка зросла на 15%, досягнувши 32 мільярдів доларів.

Учасники першої панельної дискусії "Важковаговика українського експорту" обговорили стан і проблеми ключових галузей, зокрема аграрного та металургійного секторів. Металургія стикається з проблемою підвищення собівартості продукції через здорожчання електроенергії. Водночас, виробництво аграрної продукції потерпає від наслідків посухи, що зменшує експортний потенціал агросектору.

Заступник міністра економіки Тарас Качка зазначив, що українським виробникам необхідно відходити від стратегії цінової конкуренції, акцентуючи увагу на покращенні якості продукції. Це допоможе українській промисловості зайняти кращі позиції на світових ринках, де наразі можливості доступу для промислової продукції є кращими, ніж для аграрної.

Однією з головних тем форуму була можливість розширення експортних ринків. Зокрема, компанії «Нова пошта» та «Kernel» працюють над збільшенням своїх логістичних потужностей, що дозволяє українській продукції знаходити своїх споживачів за кордоном. Важливою частиною експансії є розвиток власного флоту, що сприяє поліпшенню логістики в агросекторі.

Малі та середні підприємства також активно шукають можливості для виходу на міжнародні ринки. Наприклад, компанія Esper Bionics, яка виробляє біонічні кисти, планує розширювати свою присутність на ринках США та Європи.

Засновниця бренду одягу «GASANOVA», Ельвіра Гасанова, також поділилася своєю стратегією просування на міжнародних ринках через персональні контакти та наполегливу роботу зі світовими стилістами та модними медіа.

Український експорт в умовах повномасштабної війни стикається з низкою викликів, що впливають як на поточну економічну стабільність, так і на перспективи інтеграції у світові ринки. До короткострокових викликів належать логістичні труднощі через блокаду портів і руйнування інфраструктури, нестабільність цін, дефіцит робочої сили та необхідність пошуку нових ринків. У довгостроковій перспективі проблемами залишаються сировинна орієнтація експорту, недостатня диверсифікація ринків, низька конкурентоспроможність продукції та недостатня державна підтримка.

Попри успіхи, учасники форуму звернули увагу на ряд проблем. Металургійний сектор, зокрема, залежить від вугілля, яке виробляється на єдиній шахті в підконтрольному Україні Покровську. Втрата цього джерела коксівного вугілля може суттєво знизити обсяги виробництва сталі.

Ще однією проблемою є зростання податкового тиску. Представники бізнесу висловили побоювання, що підвищення податків ляже тягарем на тих, хто і так платить податки, тоді як "тіньовий" бізнес продовжить уникати оподаткування.

Український експорт демонструє позитивну динаміку, проте для подальшого розвитку необхідно подолати низку викликів: підвищення собівартості продукції, податковий тиск, обмежений доступ до сировинних ресурсів і проблеми з логістикою. Важливо, щоб українські виробники орієнтувалися на покращення якості продукції та пошук нових ринків. Тільки за таких умов Україна зможе закріпити свої позиції на міжнародному ринку та забезпечити стабільне економічне зростання.

### Література

1. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/>
2. <https://youcontrol.com.ua/data-research/import-ta-eksport-ukrayiny/>
3. <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/10/716426/>
4. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

**Гращенко І.С.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

**Берегельська І.Л.,**  
здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи МО-106М  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ ВІДДАЛЕНО АБО В ГІБРИДНОМУ ФОРМАТІ

Світ роботи кардинально змінився. Гібридний формат роботи, який поєднує дистанційну та офісну діяльність, стає дедалі популярнішим у сучасних умовах. Віддалена та гібридна моделі стали не просто трендом, а новим стандартом для багатьох компаній. Зміни, спричинені пандемією COVID-19 а потім і військовими діями в Україні, змусили багато компаній перейти на віддалену роботу. В країнах де не ведуться військові дії, після стабілізації ситуації з пандемією, гібридний формат залишився актуальним завдяки своїй гнучкості та ефективності. Однак, ефективне управління такими командами вимагає нестандартних підходів та інструментів. Віддалена робота вимагає особливого підходу, тому що це відсутність фізичної присутності, можуть бути різні часові пояси, можливі проблеми з комунікацією, ізоляція та мотивація. В таких випадках потрібно ефективно управляти віддаленою командою (табл. 1).

Табл. 1. Етапи управління віддаленою командою

Етап управління	Ознаки етапу управління	Опис
Вибудовування довіри	прозора комунікація	регулярно інформуйте команду про цілі, результати та зміни
	відкритість до зворотного зв'язку	створіть атмосферу, де кожен може висловити свою думку
	делегування повноважень	довірте співробітникам прийняття рішень
Налагодження ефективної комунікації	вибирати правильні інструменти	використовуйте різноманітні платформи для спілкування (месенджери, відеоконференції, проектні менеджери)
	встановити чіткі правила комунікації	визначте, коли і як слід використовувати різні канали
	проводити регулярні зустрічі	як синхронні, так і асинхронні
Створення корпоративної культури	спільні онлайн-заходи	віртуальні кави-брейки, командні будівництва тощо
	соціальні мережі компанії	місце для неформального спілкування та обміну досвідом

	система нагородження	заохочуйте досягнення та відзначаєте успіхи
Забезпечення технічної підтримки	надійне обладнання та програмне забезпечення	забезпечте співробітників усім необхідним для ефективної роботи
	швидка допомога	створіть систему підтримки для вирішення технічних проблем
Відстеження за результатами та надавання зворотнього зв'язку	чіткі KPI	визначте ключові показники ефективності для кожного співробітника
	регулярні звіти	відстежуйте прогрес та досягнуті результати
	індивідуальні бесіди	надавайте зворотний зв'язку та допомагайте співробітникам розвиватися

Мікроменеджмент – це один із найбільших демотиваторів. Досвідчені фахівці цінують автономію і можуть ефективно працювати без постійного контролю. Замість того, щоб задавати питання типу "Як усе просувається?", краще створити атмосферу довіри і відкритості, де співробітники самі готові ділитися своїми досягненнями і проблемами [3]. Можливість працівникам гнучко розподіляти свій час між роботою в офісі та в інших місцях, як правило, вдома, являє собою втілення гібридної віддаленої роботи. Ця модель визначається трьома основними рисами: гнучким плануванням, технологічним зв'язком і незалежністю від місця розташування, що покликані створити баланс між структурованою взаємодією в офісі та автономністю роботи у віддаленому режимі (рис. 1) [1].

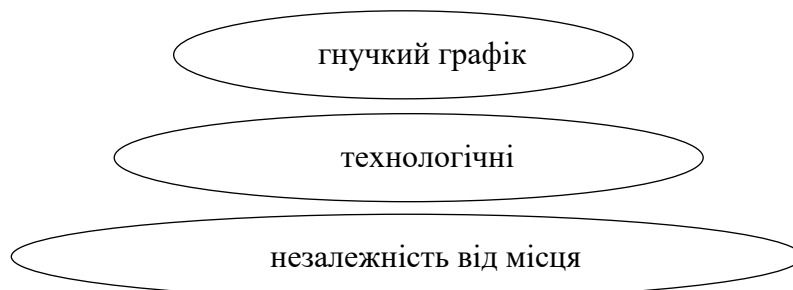


Рис. 1. Ключові риси гібридної роботи

Проте, війна в Україні внесла суттєві корективи в усі сфери життя, в тому числі й у бізнес. Компанії, що працюють у віддаленому або гібридному форматі, зіткнулися з новими викликами [2]. Основні виклики для управління віддаленими командами в умовах війни стали:

- психологічний стан співробітників – стрес, тривога, вимушена еміграція, нестабільність – все це впливає на продуктивність і мотивацію;
- технічні проблеми – перебої зі зв'язком, відсутність стабільного інтернету, проблеми з обладнанням;
- логістичні труднощі – доставка необхідного обладнання, забезпечення безпечних умов праці;
- ротація кадрів – часті зміни у складі команди, пов'язані з мобілізацією, евакуацією або зміною планів;
- різні часові пояси – співробітники можуть працювати з різних куточків світу, що

ускладнює організацію спільних заходів.

Ефективне управління віддаленими та гібридними командами – це комплексний процес, який вимагає постійного розвитку та адаптації. Завдяки правильному підходу, ви можете побудувати сильну та продуктивну команду, незалежно від того, де знаходяться її члени. Але, управління віддаленими командами в умовах війни – складний процес, який вимагає гнучкості, креативності і високого рівня емпатії. Тож гібридний формат роботи стає не просто короткостроковою тенденцією, а важливою складовою стратегії організації робочих процесів на довгострокову перспективу. Завдяки правильному підходу можна не тільки зберегти команду, але й підвищити її ефективність.

### Література

1. Гібридна віддалена робота: майбутнє гнучкого підходу до роботи. Електронний ресурс. URL: <https://worksection.com/ua/blog/hybrid-remote-work.html> (дата звернення 11.10.2024)
2. Економічна політика в Україні. Відновлення під час війни. Електронний ресурс. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/equ-106-scaled.jpg> (дата звернення 11.10.2024)
3. Ефективне управління віддаленою командою: стратегії та інструменти. Електронний ресурс. URL: <https://hurma.work/blog/efektyvne-upravlinnya-viddalenoyu-komandoyu-strategiyi-ta-instrumenty-uspihu/> (дата звернення 11.10.2024)
4. Як український бізнес адаптується та відновлюється під час війни: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. Електронний ресурс. URL: [https://lb.ua/blog/cid\\_center/626058\\_yak\\_ukrainskiy\\_biznes\\_adaptuietsya.html](https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html) (дата звернення 11.10.2024)

**Федорчук О.М.,**  
кандидат економічних наук, професор  
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

**Суховерхва О.Ю.,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

В сучасних умовах нестабільної економіки кожен підприємець, управлінець та звичайний працівник має бути гнучким та готовим адаптуватися до нових викликів. Здатність швидко реагувати на зміни є важливим процесом, який стає на шляху досягнення цілей. Іноді застосування нової стратегії з урахуванням адаптації під зміни на підприємстві може не тільки зберегти час працівника, а й покращити якість виконання завдання усуваючи можливі перешкоди, що будь-яким чином підвищить продуктивність кожного працівника, що позитивно вплине на загальні результати компанії.

Створення умов які дозволяють співробітникам швидко адаптуватися до нового підходу у виконанні завдань називається управління змінами. Основна мета полягає у забезпеченні безперервності робочих процесів та підвищенні ефективності роботи всієї команди.

Іноді співробітники не можуть швидко приймати зміни, через побоювання не впоратись завданням, що призведе до прямого впливу на робочі процеси в компанії. Успішне управління змінами має включати в себе чітке планування, моніторинг результатів та підтримку на всіх рівнях організації, що допомагає запобігати зниженню мотивації працівників [4].

Застосування моделі МакКінсей 7S (рис.1) у контексті управління змінами дозволяє зрозуміти взаємозв'язки між елементами організації і допомагає адаптувати всі процеси компанії до змін.

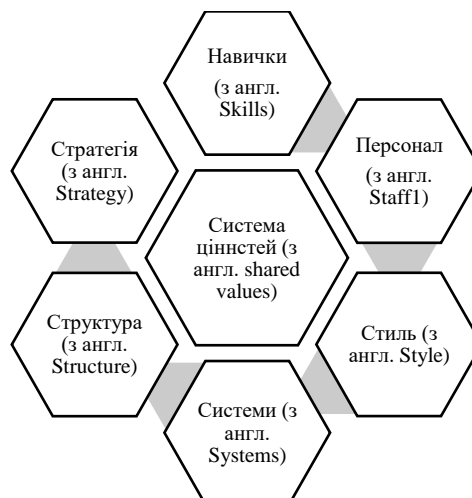


Рис 1. Модель 7S

На прикладі відомої компанії Nokia можна побачити наслідки відсутності належного управління змінами. У 2004р. компанія відмовилася створювати смартфон із сенсорним екраном та Інтернет-підключенням, для них це був дуже ризиковий крок. Після виходу iPhone у 2007р., компанія втратила свою конкурентоспроможність, через застарілість технологій, все що вони виробляли більше супроводжувалося великим попитом. Відмова від інновацій стала основною причиною зниження конкурентоспроможності Nokia.

У 2010р. новий керівник компанії уклав партнерство з Microsoft, що призвело до випуску нової лінійки смартфонів Lumia на базі Windows Phone. Проте процес впровадження змін у компанії був ускладнений опором з боку керівництва та працівників, що призвело до уповільнення інноваційних процесів та зниження продуктивності [4].

Недостатня підтримка та нечіткі інструкції з боку керівників підірвали довіру співробітників до процесу змін, що знизило їхню мотивацію і ефективність роботи. Лише після впровадження нових технологій і оптимізації робочих процесів у рамках партнерства з Microsoft працівники отримали змогу підвищити свою продуктивність, працюючи з сучасними конкурентоспроможними інструментами.

Отже вважаємо, що успішне управління змінами безпосередньо впливає на продуктивність праці, незалежно від розміру та кількості змін.

Для успішного управління змінами в організації важливо розробити комплексну стратегію, яка включатиме кілька ключових рекомендацій. По-перше, необхідно забезпечити відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками, щоб працівники розуміли причини, цілі та очікувані результати змін. Це дозволить знизити рівень опору змінам. По-друге, важливо інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити їх готовність до нових умов праці та технологій. Третій крок — це залучення працівників до процесу змін, що допоможе їм відчути свою значимість і підвищить рівень мотивації. Крім того, керівництво має підтримувати працівників на всіх етапах впровадження змін, забезпечуючи їм доступ до необхідних ресурсів і підтримки [1, 2].

Вважаємо, що ефективне управління змінами має вирішальне значення для успіху сучасних організацій. Відкрита комунікація, інвестиції в навчання, залучення працівників та підтримка керівництва є ключовими чинниками, що сприяють підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей компанії. У сучасному світі, що швидко змінюється, здатність організації швидко адаптуватися є основою для забезпечення її стійкого розвитку і конкурентоспроможності.

### Література

1. Lamberg, Juha-Antti, et al. "The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones, 2003–2013." *Business history* 63.4 (2021): 574-605.
2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
3. Salimova G. et al. Recent trends in labor productivity //Employee Relations: The International Journal. – 2022. – Т. 44. – №. 4. – С. 785-802.
4. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.

**Миколайчук І.П.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

**Горбач Д.А.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

**Шляхтіна М.С.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

### ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Нестабільне та динамічне зовнішнє середовища для кожної організації відкриває нові можливості та формує приховані загрози через зростання рівня невизначеності в суспільстві потенційні ризики. Сучасні виклики вимагають більш ретельного обґрунтування рішень щодо пріоритетних напрямків розвитку організації, де персонал є основним ресурсом, що забезпечує її гнучкість і адаптивність, а також є одним із ключових факторів успіху. Особливу увагу слід приділяти не тільки професійним знанням, але й здатності фахівців швидко реагувати на вимоги часу. В умовах війни, коли країна щодня несе значні матеріальні та людські втрати в суспільстві, особливого значення в практиці управління набувають соціальні методи.

Соціальні методи управління – це сукупність підходів, які є визначальними для впливу на розвиток персоналу й соціальні процеси всередині організації. Здебільшого вони спрямовані на формування згуртованого, мотивованого та лояльного до організації колективу [1]. Соціальні методи управління є важливою складовою загальної системи управління організацією, особливо в умовах складних соціально-економічних обставин. Вони спрямовані на створення сприятливої атмосфери в колективі, підтримка мотивації, згуртованості та забезпечення стабільності.



Рис. 1.1. Соціальні методи управління персоналом

Джерело: складено за [1]



В умовах сьогодення, коли Україна воює із сусідньою державою, ці засоби набувають особливого значення, оскільки війна призводить до руйнування звичних соціальних та економічних зв'язків, посилює стресові фактори, що можуть вплинути на продуктивність та психологічний стан працівників.

Війна вимагає від організацій впровадження соціальних методів, спрямованих на підтримку працівників, які опинилися в надзвичайних умовах, серед яких:

1. *Психологічна підтримка та консультування* допомагає долати стрес та особистісні трагедії у працівників, пов'язаними з війною. Серед таких заходів найбільш поширеними є проведення тренінгів з психології, організація груп психологічної підтримки та забезпечення доступу до професійних консультантів [3].

2. *Соціальна допомога та підтримка постраждалих*. Важливо забезпечити не лише психологічну, але й гуманітарну допомогу працівникам, які постраждали від бойових дій або втратили житло (матеріальна підтримка, допомога з розселенням, забезпечення харчуванням та базовими потребами тощо).

3. *Гнучкі умови праці*. Війна часто обмежує можливості працівників перебувати на робочому місці. Надання можливості дистанційної роботи або гнучкого графіка допомагає працівникам підтримувати баланс між роботою і особистими справами, зменшуючи стрес та підтримує сильний бренд роботодавця [2].

4. *Забезпечення безпеки на робочому місці*. Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав внаслідок війни. Також важливо забезпечити необхідні ресурси, такі як вода, їжа, медикаменти та інше, для забезпечення здоров'я та добробуту персоналу.

5. *Мотивація та визнання досягнень*. В умовах війни важливо підтримувати мотивацію працівників через визнання їхніх досягнень і внеску в роботу організації. Це можуть бути як фінансові премії, так і символічні нагороди, які підтримують бойовий дух.

6. *Навчання та розвиток персоналу* є важливим аспектом забезпечення можливостей для професійного зростання та розвитку. Під час війни вони можуть бути обмежені у працівників, проте доступ до ресурсів може допомогти працівникам розвиватися та зберігати свої навички та знання, підвищити їх мотивацію та адаптуватися до нових вимог ринку праці після закінчення війни [4].

Отже, в складних умовах воєнного стану виникає необхідність використання менеджерами соціальних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, досягненню в цілому стабільного емоційного стану колективу, покращення соціальних показників, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємств.

### Література

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. №6(85). С. 155-166. URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44106/2/GEJ\\_2023v85n6\\_Zavidna\\_L-The\\_concept\\_of\\_forming\\_155-166.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44106/2/GEJ_2023v85n6_Zavidna_L-The_concept_of_forming_155-166.pdf) (дата звернення – 13.10.2024)

3. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58–64. DOI: garpsu2022.27.058, URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1861200>. (дата звернення – 13.10.2024)

4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення – 13.10.2024)

**Платонов С.М.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Рабчук С.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Гнатенко І.А.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри підприємства та бізнесу  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІСЛЯ ВІЙНИ**

Після завершення активних бойових дій країна стикнеться з необхідністю відновлення не лише фізичної інфраструктури, але й економічних структур, що зазнали значних збитків. У такому контексті інвестиції стають основним двигуном відновлення, оскільки саме вони забезпечують ресурси для перезапуску бізнесів, створення нових робочих місць і підтримки соціально-економічної стабільності. Інвестиційна політика має бути спрямована на створення умов для притоку як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, які необхідні для відродження підприємницької діяльності та стимулювання інновацій.

Післявоєнна економіка потребує гнучкої та інноваційної інвестиційної політики, яка забезпечить доступ до фінансових ресурсів для різних секторів економіки, особливо для малого та середнього бізнесу. Одним із першочергових завдань є забезпечення ліквідності та капіталу для підприємств, які постраждали під час війни або втратили доступ до традиційних джерел фінансування. Банківська система, яка може бути ослабленою через війну, повинна отримати підтримку держави для забезпечення кредитування малого та середнього бізнесу на вигідних умовах [1-2]. Зазначене дозволить підприємцям відновлювати свої підприємства, інвестувати у нові технології, модернізувати виробництво та створювати конкурентоспроможні продукти і послуги.

Інвестиційна політика повинна враховувати важливість розвитку стратегічних галузей економіки, які можуть стати драйверами відновлення. Особливу увагу слід приділяти сільському господарству, переробній промисловості, інформаційним технологіям, інфраструктурі та енергетиці. Такі галузі мають значний потенціал для зростання та можуть залучати іноземні інвестиції, оскільки вони є важливими як для внутрішнього ринку, так і для експортного потенціалу країни. У такому контексті держава може використовувати різні інструменти для стимулювання інвесторів — податкові пільги, субсидії або гарантії для іноземних інвесторів, які готові вкладати кошти у відбудову і розвиток цих секторів [2-4].

Іншою важливою складовою інвестиційної політики є створення сприятливого бізнес-середовища для інвесторів, що включає не лише зниження податкового навантаження, але й спрощення регуляторних процедур, зменшення бюрократії та впровадження прозорих і стабільних правил гри. Стабільність макроекономічної політики, прозорість державного

управління та ефективна боротьба з корупцією стануть важливими сигналами для іноземних інвесторів, що Україна готова до прийняття капіталу. Крім того, держава може створювати спеціальні економічні зони або інвестиційні кластери, які забезпечують пільгові умови для інвесторів і сприяють розвитку інноваційної економіки.

Післявоєнний період також характеризується високою потребою у залученні міжнародної фінансової допомоги та підтримки з боку міжнародних фінансових організацій, таких як Світовий банк, МВФ, Європейський банк реконструкції та розвитку та інші. Такі установи можуть надати фінансову підтримку у вигляді грантів або пільгових кредитів, які спрямовуватимуться на відновлення ключових секторів економіки та підтримку підприємницької діяльності. Важливо, щоб така допомога використовувалася ефективно та прозоро, а проекти, які фінансуються міжнародними організаціями, відповідали реальним потребам української економіки та сприяли її сталому розвитку.

Одним із перспективних напрямків інвестиційної політики є розвиток венчурного капіталу та стартап-екосистеми. Інноваційний потенціал українських підприємців, зокрема у сфері інформаційних технологій, штучного інтелекту, агротехнологій та енергетичних рішень, може бути основою для залучення значних інвестицій. Після війни, коли країна буде прагнути до швидкого відновлення, інвестиції у стартапи та інноваційні проекти можуть відігравати важливу роль у трансформації економіки та забезпеченні її стійкості до майбутніх викликів. У цьому контексті держава може створювати стимули для розвитку венчурного капіталу, зокрема шляхом створення фондів спільного інвестування або співфінансування стартапів з державного бюджету.

Особливої уваги заслуговує фінансування підприємницької діяльності в регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій. Регіональна політика відновлення має бути націлена на створення умов для розвитку малого бізнесу, зокрема через програми підтримки підприємців, які втратили своє майно або бізнес під час війни. Держава може надавати гранти на відновлення виробництва, пільгові кредити для закупівлі обладнання та сировини, а також програми навчання для підприємців, які прагнуть відновити свою діяльність у нових умовах. Крім того, важливо забезпечити відновлення інфраструктури в цих регіонах, щоб підприємства могли ефективно працювати та мати доступ до ринків збуту [3-5].

Не менш важливим аспектом інвестиційної політики є забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Після війни бізнес не лише має отримувати прибуток, але й брати активну участь у відновленні соціальної інфраструктури, підтримці громад та вирішенні соціальних проблем, що виникли внаслідок війни. Соціально відповідальні інвестиції можуть включати будівництво житла для переміщених осіб, відновлення шкіл і лікарень, створення програм для підтримки ветеранів та інтеграції населення у мирний соціально-економічний процес. Таким чином, інвестиції не лише сприятимуть економічному відновленню, але й створюватимуть основу для соціальної згуртованості та стабільності у післявоєнний період.

У результаті, інвестиційна політика фінансування підприємництва після війни повинна бути орієнтована на створення сприятливих умов для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Вона повинна включати стимулювання розвитку стратегічних галузей, підтримку інноваційних проектів, розвиток інфраструктури та забезпечення прозорих умов для бізнесу. Тільки комплексний підхід, який враховуватиме всі ці фактори, дозволить Україні відновитися після війни та закласти фундамент для стійкого економічного зростання у майбутньому.

### Література

1. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елемента ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.
2. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111-121.
3. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*, 1(3), 57-63.
4. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.
5. Таран-Лала, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*, (7), 18-22.

**Одинець Р.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

**Подольський М.Г.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

**Богдан Я.А.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Класичного приватного університету, м. Запоріжжя*

## **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Україна, як одна з провідних аграрних держав, має значний потенціал для розвитку ринку мінеральних добрив, який є критичним для підвищення ефективності сільського господарства та забезпечення продовольчої безпеки. Проте, в сучасних умовах, традиційні моделі використання та виробництва мінеральних добрив стикаються з численними викликами, серед яких – виснаження природних ресурсів, екологічний вплив і необхідність підвищення продуктивності за рахунок інноваційних підходів. У такому контексті інвестиції та інноваційний менеджмент відіграють ключову роль у трансформації ринку. Інвестиційне забезпечення ринку мінеральних добрив в умовах інноваційного менеджменту є важливою складовою агропромислового розвитку, особливо в умовах глобальних змін, що охоплюють екологічні, економічні та соціальні аспекти.

Перш за все, слід зазначити, що розвиток ринку мінеральних добрив залежить від кількох факторів: доступу до природних ресурсів, рівня технологій у виробництві, політики державної підтримки та глобальних ринкових умов. Інвестиційне забезпечення цього ринку охоплює залучення капіталу на різних етапах — від видобутку сировини до розробки нових формул добрив і модернізації виробничих потужностей. Зокрема, для України, яка володіє значними покладами сировини для виробництва мінеральних добрив, важливо залучати інвестиції не лише в традиційні виробничі процеси, але й у розробку екологічно чистих та більш ефективних добрив, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку [1-4].

Інноваційний менеджмент на ринку мінеральних добрив передбачає впровадження новітніх технологій у всіх аспектах виробництва і використання добрив? що включає розробку нових видів добрив, які мають підвищену ефективність та зменшений негативний вплив на навколишнє середовище. Такі інновації, як добрива з контрольованим вивільненням поживних речовин, біологічні добрива або добрива на основі нанотехнологій, можуть стати важливим інструментом для підвищення врожайності та оптимізації використання ресурсів. Для фінансування розробок у цій сфері потрібні значні інвестиції в науково-дослідницьку діяльність та лабораторні дослідження, а також тісна співпраця між науковими установами, виробниками і аграріями.

Інвестиційна підтримка ринку мінеральних добрив також включає розвиток інфраструктури для виробництва та розподілу продукції. Сучасні виробничі потужності

повинні бути енергоефективними та відповідати вимогам екологічної безпеки. Залучення інвестицій у модернізацію заводів та підприємств, що займаються виробництвом добрив, дозволить знизити витрати на енергоресурси, скоротити викиди парникових газів і підвищити продуктивність виробництва. Важливим напрямком є також впровадження цифрових технологій у процеси управління виробництвом і постачанням, що дозволить оптимізувати ланцюги поставок та знизити витрати.

Крім того, важливим фактором розвитку ринку мінеральних добрив є державна підтримка та створення сприятливих умов для інвесторів. Держава може сприяти розвитку цього ринку через податкові пільги, субсидії на наукові дослідження та розробку нових технологій, а також через залучення міжнародних фінансових організацій для інвестування у стратегічні проекти. Важливу роль відіграє також створення сприятливого регуляторного середовища, яке забезпечить стабільність та прозорість ринку для інвесторів [4-7].

У рамках інноваційного менеджменту особливу увагу слід приділити впровадженню стійких практик у виробництві мінеральних добрив, що передбачає зменшення використання хімічних компонентів, які мають шкідливий вплив на ґрунти та водні ресурси, і перехід до більш екологічних рішень. Інвестиції в стійкі виробничі процеси та розробку нових технологій є критично важливими для забезпечення довгострокового розвитку ринку та збереження природних ресурсів. Наприклад, інтеграція відновлюваних джерел енергії у виробничі процеси може значно знизити витрати на енергію та зменшити екологічний слід виробництва добрив.

Крім виробництва, інноваційний менеджмент на ринку мінеральних добрив охоплює також вдосконалення процесів їх використання у сільському господарстві. Важливо не лише розробляти нові види добрив, але й створювати системи точного землеробства, які дозволять оптимізувати використання добрив на полях. Такі технології, як дрони для моніторингу посівів, датчики для вимірювання рівня поживних речовин у ґрунті та спеціальні програмні засоби для управління врожайністю, дозволяють аграріям точніше визначати, де і коли слід застосовувати добрива, що не лише підвищує ефективність використання ресурсів, але й зменшує негативний вплив на навколишнє середовище, оскільки запобігає надмірному використанню добрив і забрудненню водних ресурсів [5-8].

Інвестиційне забезпечення в інноваційний менеджмент на ринку мінеральних добрив також охоплює міжнародну співпрацю. Глобальні зміни в аграрному секторі, такі як зростання попиту на продукти харчування та зміни клімату, вимагають спільних зусиль для пошуку ефективних рішень. Український ринок може скористатися міжнародними інвестиціями та технологіями для розвитку галузі мінеральних добрив, оскільки співпраця з іноземними компаніями та науковими центрами дозволить прискорити процес впровадження новітніх технологій і підвищити конкурентоспроможність вітчизняних виробників на світовому ринку.

Таким чином, інвестиційне забезпечення ринку мінеральних добрив в умовах інноваційного менеджменту є складним і багатограним процесом, що включає інвестування у нові технології, модернізацію виробничих потужностей, розвиток інфраструктури та впровадження стійких практик. Ефективна інвестиційна політика та інноваційні підходи дозволять підвищити ефективність аграрного виробництва, знизити негативний вплив на довкілля та забезпечити стабільний розвиток ринку мінеральних добрив у майбутньому.

### Література

1. Bilan, Y., Zos-Kior, M., Nitsenko, V., Sinelnikau, U., & Ilin, V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7(2), 287-300.
2. Gryshko, V., Zos-Kior, M., & Zerniuk, O. (2018). Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.2), 131-134.
3. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.
4. Зось-Кіор, М. В., & Стрілков, О. Ю. (2016). Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (16), 259-263.
5. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
6. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.
7. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111-121.
8. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.



**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ**

В умовах глобалізації економіки та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках аграрні підприємства постають перед необхідністю впровадження інноваційних підходів у свою діяльність. Зовнішньоекономічна діяльність вимагає підвищення ефективності виробництва, оптимізації логістичних процесів, збільшення обсягів експорту та поліпшення якості продукції. Інновації стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств на світовому ринку [1; 4].

По-перше, аграрний сектор є стратегічно важливим для економіки багатьох країн, особливо для України, яка займає провідні позиції на світових ринках агропродукції. Успішна зовнішньоекономічна діяльність підприємств аграрної сфери сприяє зміцненню економіки держави, розширенню ринків збуту та інтеграції в міжнародні ринки. По-друге, інновації в аграрному секторі мають вирішальне значення для підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат та покращення якості продукції. Інноваційні технології та процеси, такі як використання сучасних ІТ-рішень, біотехнологій, точного землеробства та відновлюваних ресурсів, дозволяють підприємствам бути більш конкурентоспроможними на міжнародних ринках. По-третє, глобалізація та зростаючі вимоги до якості продукції, екологічної стійкості та соціальної відповідальності посилюють роль інновацій у зовнішньоекономічній діяльності аграрних підприємств. Сучасний світовий ринок вимагає впровадження передових технологій для відповідності міжнародним стандартам і сертифікаціям, що відкриває нові можливості для розширення експорту [2; 3; 5].

Сучасний стан економіки, пов'язаний з глобальними змінами клімату, скороченням природних ресурсів та підвищенням вимог до екологічної безпеки, що зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до ведення агробізнесу, і саме тому інноваційна складова у зовнішньоекономічній діяльності агропідприємств відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності їх діяльності, ефективності використання ресурсів та зниженні витрат на виробництво агропродукції. Технологічні інновації, зокрема впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами, дронів для моніторингу полів, систем точного землеробства, дозволяють підвищити ефективність ведення сільського господарства. Такі нововведення забезпечують раціональне використання ресурсів, зменшення втрат продукції та підвищення врожайності, що позитивно впливає на експортний потенціал аграрних підприємств. Інновації в управлінських процесах також відіграють важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності, а саме оптимізація логістичних ланцюгів, впровадження сучасних систем управління якістю та інформаційних технологій дозволяють ефективніше взаємодіяти з міжнародними партнерами, відслідковувати поставки та швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [6; 7].

Конкурентоспроможність на міжнародному ринку залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін та інновацій. Впровадження інноваційних технологій дає можливість

підвищити якість продукції та знизити собівартість виробництва. Особливо це важливо в умовах конкуренції з більш технологічно розвиненими країнами. Застосування новітніх технологій у процесі виробництва дозволяє забезпечити більш високу якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам, що особливо важливо для експортно орієнтованих підприємств, де якість продукції є одним із ключових чинників успіху на міжнародних ринках [1-6].

Незважаючи на значний потенціал інновацій, аграрні підприємства стикаються з низкою проблем при впровадженні новітніх технологій у зовнішньоекономічну діяльність, що пов'язано з недостатнім фінансуванням, браком спеціалістів та інституційною підтримкою. Серед перешкод для інноваційного розвитку агропідприємств виділено: обмежені фінансові ресурси щодо впровадження інновацій та недостатній рівень підготовки фахівців з управління інноваціями, також не вистачає державної підтримки у вигляді субсидій або пільгового кредитування. Попри існуючі проблеми, аграрна сфера України має значні можливості для інноваційного розвитку. Міжнародні проекти технічної допомоги, зокрема у співпраці з Європейським Союзом, можуть стати важливим джерелом знань та фінансування для впровадження новітніх технологій у виробничі процеси аграрних підприємств [1-7].

Отже, інноваційна складова зовнішньоекономічної діяльності є ключовим чинником успіху аграрних підприємств на міжнародних ринках. Впровадження технологічних і управлінських інновацій дозволяє не лише підвищити ефективність виробництва, а й забезпечити конкурентоспроможність українських підприємств у глобальній економіці. Подолання існуючих перешкод та активізація співпраці на міжнародному рівні можуть стати основою для сталого розвитку аграрного сектору України.

### Література

1. Сус Т. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні / Т. Сус, Н. Судук, О. Ємець, С. Мовчун, О. Цюпа // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2023. - № 2. - С. 181-193.
2. Волощук К. Б. Сутність та складові інноваційно-інвестиційного потенціалу агропромислових підприємств / К. Б. Волощук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. - 2015. - Вип. 23. - С. 3-13.
3. Єременко Д. В. Теоретичні аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України / Д. В. Єременко, Л. В. Єременко, Р. В. Калістий // Причорноморські економічні студії. - 2022. - Вип. 76. - С. 104-109.
4. Інноваційний дизайн фінансово-управлінського обліку та впливу міграції населення на розвиток агропідприємств в умовах безпекових та інформаційних ризиків / Л. Бондарчук, Н. Мазур, Т. Р. Цалко, М. Коваленко, Н. М. Заріцька, П. В. Пузирьова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – Т. 5 (52). – Р. 481-493.
5. Калінчик М. В. Інноваційні рішення для сталого розвитку аграрного сектора України: пошук альтернативних стратегій / М. В. Калінчик, О. М. Могильний, Р. В. Лавров // Агросвіт. - 2023. - № 18. - С. 4-18.
6. Пілявський В. І. Інноваційна складова потенціалу підприємств агропромислового виробництва / В. І. Пілявський. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_5\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_31).

7. Пузирьова П. В. Цифровізація агропромислового сектору України: переваги та функціональна основа / П. В. Пузирьова, З. Я. Шацька, М. В. Ряска // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 31-33.

**Білорус Т.В.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

## ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: МОДЕЛЬ ANSWOT

В процесі пошуку «ідеальних» кандидатів на вакантні посади та в процесі оцінювання персоналу керівники та HR-фахівці акцентують увагу по суті на оцінюванні сильних та слабких сторін кандидатів/працівників та їх відповідності посаді. Досить рідко в процесі роботи з персоналом акцент ставлять на потребах працівника і можливостях їх задоволення в компанії, не говорячи вже про дослідження амбіцій/цілей самих працівників.

Зазначені проблеми спонукають до необхідності розробки комплексного інструменту оцінювання працівника/кандидата на вакантну посаду, який би дозволив всебічно дослідити не лише його потенціал, але й можливості і загрози його реалізації, а також його потреби та амбіції/цілі щодо подальшого розвитку.

В межах дослідження, розробляючи саме такий методичний інструментарій, пропонуємо поєднати добре відомий SWOT-аналіз з принципом SWAN.

*SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* [1] – це одна з перших моделей, що враховує одночасно і внутрішнє і зовнішнє середовище організації та дозволяє їй визначити пріоритетність цих факторів незалежно від того позитивними вони є чи негативними.

*Принцип SWAN (Strengths, Weaknesses, Ambitions and Needs)* [2, 3] – це практика, розроблена Свами Ніранджанандою (Сатьянанда Йога) як медитація для саморегуляції та контролю нашого розуму. По суті це психологічний інструмент, розроблений для кращої інтеграції особистості, розвитку самосприйняття, самопізнання, самооцінки та впевненості у собі.

Порівнюючи ці інструменти можемо зазначити, що вони мають дві спільні складові, а саме характеристику сильних та слабких сторін. Решту параметрів розташовуємо у матриці з урахуванням наступного припущення: оцінити сильні та слабкі сторони працівника, а також можливості та загрози їх реалізації можливо лише попередньо дослідивши амбіції/цілі та потреби цього працівника. Саме це припущення дасть можливість виділити потрібні складові *SWOT* залежно від складових *SWAN*. Поєднання цих двох інструментів дозволяє отримати формулу:

$$\underline{\underline{SWAN+SWOT =ANSWOT}}$$

Реалізація цієї моделі передбачає заповнення таблиці-матриці з шести полів (табл. 1).

Таблиця 1.

### *ANSWOT-аналіз працівника*

<b>Ambitions (цілі/амбіції)</b>	<b>Needs (потреби)</b>
✓	✓
✓	✓
✓	✓

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
✓	✓
✓	✓
✓	✓
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
✓	✓
✓	✓
✓	✓

Заповнюючи матрицю дуже добре, якщо записати все вичерпно та неупереджено.

Отже:

- ✓ **цілі/амбіції** – це те, що змушує працівника працювати та розвиватися (це сили, які ведуть його на шляху до досягнення і тримають на наміченому шляху, незважаючи на всі страхи та сумніви). Заповнюючи це поле дуже важливо, щоб цілі/амбіції не були ірраціональними мріями, а були реалістичними (яких ми можемо досягти за рахунок сильних сторін);
- ✓ **потреби** – кожна людина має цілий спектр різноманітних потреб (фізичні, емоційні, соціальні тощо). Заповнюючи це поле важливо усвідомити потреби та найголовніше впорядкувати їх;
- ✓ **сильні сторони** – це позитивні якості, риси характеру, компетентності, навички тощо, що вирізняють працівника серед інших працівників. Даючи характеристику сильним сторонам потрібно фіксувати не лише ті якості, які потрібні для роботи, яку працівник виконує зараз, але й його потенційні сильні сторони;
- ✓ **слабкі сторони** – це ті якості, риси характеру, компетентності, навички тощо, які обмежують потенціал працівника, зупиняють його розвиток, роблять його вразливим. Дуже важливим на цьому етапі є усвідомлення працівником його слабких сторін, які у більшості випадків можна подолати за рахунок сильних сторін;
- ✓ **можливості** – це фактори оточення/зовнішнього середовища (незалежні від потенціалу та поведінки працівника), які він може використати для розвитку, більш вдалої реалізації потенціалу, досягненню цілей та задоволенню потреб;
- ✓ **загрози** – це фактори оточення/зовнішнього середовища (незалежні від потенціалу та поведінки працівника), які можуть завадити його розвитку, реалізації його потенціалу, досягненню цілей та задоволенню потреб.

Отже, використання запропонованого у дослідженні інноваційного інструменту дозволить комплексно оцінити потенціал кожного конкретного працівника, поєднавши його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози їх реалізації з амбіціями та потребами самого працівника. Саме таке поєднання дозволить прийняти ефективні рішення і щодо професійного розвитку працівника, його кар'єрних можливостей та потреб, підібрати комфортне робоче місце і з позиції умов праці і з позиції задоволеності родом професійної діяльності тощо. А зазначене вище поєднання гарантовано призведе до підвищення рівня задоволеності працівника, результативності його діяльності, лояльності до організації та у кінцевому результаті до досягнення цілей діяльності організації в цілому.

### Література

1. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. and Guth, W.D. (1965) Business Policy: Text and Cases. Home- wood/Ill, Irwin.
2. Kumar, P. (2024). The SWAN principle and meditation for self-transformation. *Divyayatan - A Journal of Lakulish Yoga University*, 1(3), 54-58. <https://doi.org/10.69919/g6q4f889>
3. Amal Karl (2021). SWAN Analysis creates self-awareness, boosts self-confidence. <https://indiannewslink.co.nz/swan-analysis-creates-self-awareness-boosts-self-confidence/>

**Краснюк М.Т.,**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*доцент кафедри Інформаційних Систем в Економіці*  
*Київський Національний Економічний Університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ*

**Краснюк І.М.,**  
*студент, факультет управління та бізнес-дизайну*  
*Київський Національний Університет Технологій та Дизайну, м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Інноваційний статистичний аналіз у суспільних комунікаціях передбачає використання сучасних статистичних інструментів і методів для розуміння, прогнозування та оптимізації того, як інформація поширюється, споживається та реагує на неї в публічній сфері. Швидка еволюція цифрових платформ, соціальних медіа та доступність даних у реальному часі суттєво змінила спосіб управління публічними комунікаціями. Наведемо результати аналізу та аналітики напрямків, інноваційний статистичний аналіз змінює цю сферу публічних комунікацій:

### **1. Аналіз настроїв і обробка природної мови (НЛП)**

- Аналіз настроїв: за допомогою машинного навчання та НЛП статистичні моделі можуть аналізувати великі обсяги тексту з соціальних мереж, форумів, статей новин і публічних заяв, щоб оцінити громадську думку. Класифікуючи дані на позитивні, нейтральні чи негативні настрої, стратегії публічної комунікації можна налаштувати відповідно до суспільних настроїв.

- Виявлення емоцій. Досконаліші інструменти аналізу настроїв можуть виявляти певні емоції, такі як гнів, радість або страх, у каналах зв'язку, допомагаючи організаціям створювати відповіді чи повідомлення, які резонують із поточним емоційним ландшафтом.

### **2. А/В тестування в обміні повідомленнями**

- Експерименти з обміном повідомленнями: А/В тестування, яке традиційно використовується в маркетингу, може бути застосоване в публічних комунікаціях для перевірки ефективності різних повідомлень. Статистичні інструменти використовуються для визначення того, який варіант повідомлення (наприклад, тон, довжина, мова) є кращим з точки зору залучення, охоплення чи впливу.

- Статистична значущість: такі інструменти, як тести хі-квадрат або t-тести, можуть оцінити, чи є спостережувані відмінності в залученості статистично значущими, гарантуючи, що результати не є результатом випадкової варіації.

### **3. Аналіз мережі для поширення зв'язку**

- Аналіз соціальних мереж (SNA): статистичні методи можуть відображати та аналізувати потік інформації в мережах, визначаючи ключові впливові особи або вузли в комунікаційних ланцюгах. Розуміючи, як інформація поширюється в різних спільнотах, зусилля з громадської комунікації можуть бути більш цілеспрямованими та ефективними.

- Виявлення спільноти: такі алгоритми, як оптимізація модульності або спектральна кластеризація, можуть виявляти суб-спільноти у великих мережах, що дозволяє адаптувати комунікаційні стратегії до конкретних сегментів аудиторії.

#### 4. Аналітика в реальному часі для управління кризовими ситуаціями

- Прогностична аналітика: під час кризи статистичні моделі в реальному часі можуть аналізувати дані з багатьох джерел, щоб передбачити поширення дезінформації, нові проблеми чи реакцію громадськості. Такі інструменти, як регресійний аналіз або прогнозування часових рядів, можуть допомогти передбачити майбутні тенденції та відповідно підготувати комунікаційні стратегії.

- Моніторинг реакції громадськості: безперервно збираючи та аналізуючи дані в режимі реального часу, організації можуть миттєво коригувати свої повідомлення, щоб реагувати на зміну суспільних настроїв або нові кризи.

#### 5. Big Data Analytics для громадської думки

- Дані опитування та опитування: традиційні опитування та опитування тепер можна покращити за допомогою методів великих даних. Статистичні методи, як-от логістична регресія, факторний аналіз і байєсівський висновок, можуть отримати глибше розуміння з даних громадської думки, допомагаючи зрозуміти не лише поточні настрої, але й їх рушії та потенційні зміни.

- Інтелектуальний аналіз тексту: на додаток до структурованих даних з опитувань, аналіз тексту може аналізувати неструктуровані дані, такі як онлайн-дискусії, щоб виявити тенденції та розкрити теми, які є найбільш актуальними для громадськості. Це допомагає вдосконалювати комунікаційні стратегії та створювати контент, який більше відповідає суспільним інтересам.

#### 6. Прогнозне моделювання для зв'язків з громадськістю

- Прогнозування реакції громадськості: статистичні моделі, такі як дерева рішень або алгоритми машинного навчання, можуть передбачити, як різні верстви населення відреагують на конкретні комунікаційні кампанії. Це може допомогти організаціям адаптувати свої повідомлення для максимального впливу та уникнення потенційної негативної реакції.

- Оцінка ризику: статистичні інструменти також можуть допомогти оцінити ризик негативної реакції громадськості шляхом виявлення потенційних кризових точок або чутливих областей у публічному дискурсі.

#### 7. Персоналізація вмісту та націлювання

- Сегментація аудиторії: використовуючи алгоритми кластеризації (наприклад, k-середні, ієрархічна кластеризація), організації можуть сегментувати свою аудиторію на основі демографічних, поведінкових або психографічних даних. Ця сегментація дозволяє розробляти високоперсоналізовані комунікаційні стратегії, які задовольняють потреби різних аудиторій.

- Персоналізована доставка контенту: за допомогою статистичного аналізу вміст можна адаптувати в режимі реального часу на основі даних користувачів, гарантуючи, що кожен сегмент аудиторії отримує найбільш відповідне повідомлення.

#### 8. Аналітика ефективності для кампаній

- Аналіз ключових показників ефективності (KPI): статистичний аналіз допомагає відстежувати та вимірювати успіх публічних комунікаційних кампаній за допомогою KPI, таких як рівень залученості, коефіцієнт конверсії, згадки в ЗМІ та зміни настроїв. Регресійний



аналіз і перевірка гіпотез можуть допомогти визначити фактори, що сприяють успіху чи невдачі кампанії.

- Моделювання атрибутів: ця техніка допомагає визначити, які канали комунікації (соціальні медіа, прес-релізи, публічні виступи) найбільше сприяли залученню громадськості чи зміні думки. Аналізуючи численні точки взаємодії, організації можуть ефективніше розподіляти ресурси.

#### 9. Інтеграція мультимодальних даних

- Об'єднання джерел даних: інноваційний статистичний аналіз у публічних комунікаціях часто вимагає інтеграції кількох джерел даних (наприклад, соціальні медіа, опитування, висвітлення у традиційних ЗМІ). Статистичні методи, як-от об'єднання даних і мультимодальний аналіз, поєднують ці джерела, щоб забезпечити більш повне уявлення про публічний дискурс.

- Міжплатформний аналіз: аналіз публічної комунікації на кількох платформах (телебачення, друковані видання, онлайн) за допомогою таких методів, як канонічний кореляційний аналіз, допомагає зрозуміти, як повідомлення сприймаються по-різному залежно від середовища.

#### 10. Етичні міркування в статистичній комунікації

- Виявлення упереджень і пом'якшення: Статистичний аналіз також можна використовувати для виявлення упереджень у спілкуванні. Наприклад, переконатися, що повідомлення є інклюзивними та не відштовхують випадково певні групи. Алгоритми можуть визначати упереджену мову або шаблони, які можуть призвести до викривленого сприйняття громадськістю.

- Конфіденційність даних: публічні комунікатори повинні переконатися, що вони використовують етичні методи обробки даних, особливо при роботі з конфіденційною інформацією або даними, зібраними з публічних платформ.

Застосування інноваційного статистичного аналізу в публічних комунікаціях має вирішальне значення для розуміння поведінки аудиторії, оптимізації обміну повідомленнями та розробки успішних комунікаційних стратегій. Від аналітики в реальному часі та прогнозного моделювання до аналізу настроїв і персоналізованого контенту, керовані даними стратегії комунікації дозволяють організаціям реагувати на мінливий суспільний ландшафт з точністю та розумінням. Використовуючи ці інструменти, публічні комунікатори можуть підвищити свою ефективність, пом'якшити ризики та переконатися, що їхні повідомлення резонують із аудиторією значущим чином.

### Література

1. Науменко М. Інтелектуальний аналіз бізнесових даних як фактор посилення конкурентної позиції підприємства // *Успіхи і досягнення у науці*, 2024, 5 (5). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-746-762](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-746-762)
2. Maxim Krasnyuk, Svitlana Nevmerzhytska, Tetiana Tsalko. Processing, analysis & analytics of big data for the innovative management // *Grail of Science*, 38, Квітень 2024. С. 75-83. <https://www.journal-grail.science/issue38.pdf>

3. Maxim Krasnyuk, Dmytro Elishys. Perspectives and problems of big data analysis & analytics for effective marketing of tourism industry // *Science and technology today*, 4 (32) 2024. С. 833-857
4. Науменко М., Гращенко І. Сучасний штучний інтелект в антикризовому управлінні конкурентними підприємствами та компаніями // *Grail of Science*, (42), С. 120–137. doi: 10.36074/grail-of-science.02.08.2024.015.
5. Tuhaienko V., Krasniuk S. Effective application of knowledge management in current crisis conditions // *International scientific journal "Grail of Science"*. 2022. № 16. С. 348-358.

**Гончар К.С.,**

*здобувач другого (магістерського) РВО,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

**Рибас В.В.,**

*здобувач другого (магістерського) РВО,  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

*науковий керівник: Сагачко Ю.М.,*

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Актуальність дослідження інноваційних підходів до адміністративного менеджменту в органах державної влади особливо зросла в умовах воєнного стану, коли держава стикається з надзвичайними викликами, що потребують оперативних та ефективних управлінських рішень. Війна вимагає від державних структур максимальної мобільності, гнучкості та здатності швидко реагувати на кризові ситуації. Традиційні управлінські методи в таких умовах часто виявляються недостатніми. Крім того, воєнний стан підвищує необхідність швидкого обміну інформацією, координації дій між різними відомствами та прийняття рішень в реальному часі.

Державне управління відіграє ключову роль в управлінні та керівництві державними організаціями, а також у формуванні політики, яка впливає на добробут суспільства [1], а адміністративний менеджмент є невід'ємною частиною цього процесу. Державне управління – це широка сфера, яка охоплює адміністративні послуги, необхідні для сприяння розбудові та зміцненню суспільства. Сфера застосування адміністративного менеджменту дуже широка [2].

Розвиток науки державного адміністрування спрямований на пошук шляхів підвищення ефективності діяльності урядових структур. Однією з ключових ідей стало застосування підходів, розроблених Вудро Вільсоном, який запропонував модель адміністративної ефективності. Ця модель передбачає впровадження в державне управління найкращих практик менеджменту, що використовуються в бізнес-середовищі [3]. Вільсон вважав, що державне управління повинно керуватися принципами раціональності, ефективності та результативності, які є основою успішного управління в приватному секторі. Додатково, Вільсон наголошував на важливості розмежування політичної та адміністративної функцій, щоб уникнути політичного впливу на управлінські рішення та забезпечити неупередженість в реалізації політик. Це розмежування дозволяє державним службовцям зосередитися на досягненні практичних результатів, використовуючи ефективні методи управління, такі як планування, контроль, мотивація персоналу і управління ресурсами. Таким чином, розвиток адміністративної науки продовжує

шукати шляхи інтеграції бізнес-методів для підвищення якості державного управління в сучасних умовах.

Досвід провідних країн світу, які демонструють найвищі темпи економічного зростання та стійкого соціально-економічного розвитку, свідчить, що ключовими чинниками цих досягнень є активне впровадження інновацій у сферу публічного управління, використання передових технологій та інноваційна діяльність в економіці. Інноваційні підходи у державному управлінні сприяють підвищенню ефективності процесів, швидкості реагування на виклики та більш раціональному використанню ресурсів, що в кінцевому результаті забезпечує сталий розвиток [4].

Очевидно, що однією з важливих умов успішного розвитку розвинених країн є постійне вдосконалення системи публічного управління через інновації. Це включає в себе автоматизацію процесів, цифровізацію державних послуг, використання великих даних для прийняття рішень та впровадження гнучких моделей управління. Завдяки цьому, такі країни досягають не тільки економічної стабільності, але й високого рівня якості життя своїх громадян, створюючи передумови для подальшого зростання та розвитку.

Отже, можна запропонувати низку інноваційних підходів до адміністративного менеджменту в органах державної влади, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та оперативності державних інституцій: цифровізація управлінських процесів (впровадження цифрових платформ для автоматизації адміністративних послуг дозволяє значно скоротити час обробки запитів, мінімізувати бюрократичні процедури та забезпечити прозорість діяльності органів влади. Це включає електронні реєстри, системи електронного документообігу та онлайн-сервіси для громадян); впровадження блокчейн-рішень у систему державного управління може забезпечити безпечний, незмінний та прозорий облік даних і транзакцій. Це сприятиме боротьбі з корупцією та підвищенню довіри громадян до державних процесів; використання гнучких методологій управління, дозволить органам державної влади швидше адаптуватися до змін та ефективніше реагувати на нові виклики; запровадження сучасних HR-технологій для підбору, навчання та мотивації державних службовців допоможе формувати ефективні команди, залучати талановитих фахівців і сприяти їхньому професійному розвитку.

Всі ці підходи спрямовані на те, щоб зробити державне управління більш ефективним, гнучким та орієнтованим на результат, що є особливо актуальним в умовах сучасних викликів.

### Література

1. Rijal, S. The Importance of Community Involvement in Public Management Planning and Decision-Making Processes. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 2023. 84–92.
2. Сагачко Ю.М., Божидай І.І. Роль адміністративного менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень. “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)”: журнал. 2024. № 5(5) 2024. С. 543-551. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-543-550](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-543-550)
3. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/02.pdf>
4. Кудріна О.Ю., Масляк М.І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. Публічне управління і адміністрування в Україні Випуск 19. 2020. С. 139-143. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf>

**Божидай І.І.,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування*

**Арцибашев Г.Р.,**  
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРИНЦИПІВ РОЗВИТКУ В ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Бурхливий розвиток сучасного бізнес-середовища, превалювання принципів споживчої поведінки в економіці, стрімкі глобалізаційні процеси, комплексно та негативним чином впливають на зовнішнє середовище, ці всі процеси виступають як ключові фактори дестабілізації у системі «суспільство-природа». В протизагу цьому, запроваджені принципи циркулярної економіки, сталого розвитку, раціонального споживання та еколого-економічні принципи розвитку підприємств, що направлені на нівелювання негативних наслідків на довкілля та екологізацію підприємницької діяльності. В умовах сьогодення, актуалізації набувають також питання, пов'язані з безпековими факторами та забрудненням території небезпечними предметами, через ведення військових дій на сході України. Саме тому, надзвичайно важливим є перегляд, перебудова та удосконалення існуючих підходів до наукового, економічного, управлінського знань, а також особливості їх реалізації у сільськогосподарських підприємствах.

Часи повоєнного відновлення економіки країни та сільського господарства зокрема вимагають комплексного підходу до вирішення еколого-економічних проблем, а не лише відокремлених фрагментів чи складових природоохоронної політики.

За тридцять років незалежності українське сільське господарство пережило період глибокої трансформації – від домінування соціалістичних сільськогосподарських підприємств (колгоспів і радгоспів) до його повного розпаду та переведення основного виробництва в дрібні приватні природні господарства, а пізніше прийшло відродження системи підприємства. Виробництво продукції рослинництва і тваринництва переходило на сучасну техніку, продуктивність полів і тварин, а також продуктивність праці зростали в геометричній прогресії. Сільське господарство стало важливою галуззю економіки і є основним джерелом грошових надходжень в країну. За багатьма показниками розвитку вона не поступається розвинутих країнам Європи [1].

Незважаючи на досить складну соціально-політичну та економічну ситуацію, Україна повинна дбати про своє майбутнє, зокрема про еколого-економічний розвиток сільськогосподарських підприємств, діяльність яких здійснюється разом із різними галузями народного господарства країни, формуючи таким чином соціальну, економічні та загальну систему природних екологічних компонентів. Взаємодії між еколого-економічними компонентами відбуваються в еколого-економічних системах. Екологічна частина вивчає природу та закони її дії, а економічна – соціально-економічні процеси та закономірності їх

розвитку. Об'єднуючою ланкою між ними є сфера природокористування як основи забезпечення здійснення економічних процесів, оскільки підприємницька діяльність неможлива без освоєння природних ресурсів [2].

Шляхом аналізу актуальної інформації щодо екологічного розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств автором встановлено, що зміст і процес формування механізмів екологічного менеджменту підприємства є єдиними та неузгодженими. Теми екологічного та економічного менеджменту часто не пов'язані із загальною думкою, а натомість втілюються через характеристики їхніх окремих функцій. Основна причина такої ситуації полягає в тому, що проблеми охорони навколишнього середовища давно вийшли за межі економічної теорії та організації виробництва. Лише наприкінці 1980-х рр. Поява перших наукових праць дала поштовх до розробки складних концепцій «екологічно свідомого» управління бізнесом.

Вперше питання про важливість екологічної політики в Україні було представлено Мельником Л. Г. [3]. Процес екологізації економіки науковець трактує як «зменшення екодеструктивного впливу процесів виробництва і споживання товарів і послуг розрахованих на одиницю сукупного продукту». Автор підійняв питання вичерпності та невідновності природних ресурсів і як наслідок – виникнення об'єктивної потреби зміни принципів взаємодії соціуму та природи.

На сьогодні, в нашій державі наявний системний стратегічний підхід до запровадження принципів сталого розвитку на інституціональному рівні. Так, в Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [4], а також в проєкті «Національна економічна стратегія 2030» [5], де визначені встановлені цілі, визначені основні вектори розвитку та зазначені відповідні інструменти впровадження державної екологічної політики.

Загалом, основні принципи екологічного та економічного розвитку підкреслюють суттєву інтеграцію сталого розвитку в бізнес-практику, що є життєво важливим для довгострокової життєздатності підприємств. Збалансовуючи економічне зростання та екологічну відповідальність, компанії можуть не лише підвищити свою прибутковість, але й зробити свій внесок у збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Крім того, активне залучення зацікавлених сторін і відданість корпоративній соціальній відповідальності мають вирішальне значення для розвитку культури підзвітності та прозорості. Коли підприємства приймають ці принципи, вони не тільки позиціонують себе як лідерів на ринку, але й відіграють ключову роль у просуванні сталої економіки, яка приносить користь суспільству в цілому. Шлях до екологічного та економічного розвитку – це не просто тенденція, а необхідна еволюція в тому, як працюють підприємства, що забезпечує стійкість і адаптивність у світі, що постійно змінюється.

### Література

1. Розум Р. І., Буряк М. В., Любезна І. В. Еколого-економічні системи: основні аспекти. Науковий огляд. Науковий журнал. Київ, 2015. № 6 (16). С. 33-49.
2. Петришин Л. П. Економічна поведінка сільськогосподарських підприємств у мінливому середовищі розвитку: монографія. Львів: Сполом, 2021. 442 с.
3. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. 346 с.

25 жовтня 2024 року

4. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020».  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. Законодавство України : веб-сайт. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення: 25.09.2024).

**Гращенко І.С.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Макаренко Є.Є.,**  
*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти  
групи МО-309Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА КІБЕРПЕЗПЕКА В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Інформаційні системи є серцевиною сучасного менеджменту, забезпечуючи швидкий доступ до даних і автоматизацію процесів. Однак із розвитком цифрових технологій зростає і загроза кіберзлочинності, яка може мати катастрофічні наслідки для бізнесу. Забезпечення кібербезпеки стає одним із головних пріоритетів для менеджерів. Інформаційні системи дозволяють організаціям оптимізувати роботу, підвищуючи ефективність управління та продуктивність. Вони об'єднують різні аспекти діяльності, такі як управління ресурсами, фінансами, логістикою, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і швидкому реагуванню на зміни ринку. [1] З розвитком технологій кіберзагрози стають все більш складними та різноманітними. Менеджмент стикається з необхідністю протидії різним формам атак, таким як фішинг, шкідливе ПЗ та соціальна інженерія. [1] Ці загрози можуть не лише зруйнувати довіру клієнтів, але й поставити під загрозу існування бізнесу. Проблеми безпеки в менеджменті розглядаються як складова успішного функціонування будь-якого підприємства чи організації, оскільки відповідний рівень безпеки сприятливо впливає на імідж, викликає довіру у контрагентів, клієнтів та органів державної та місцевої влади, зменшує вірогідність ризиків та фінансових втрат, мотивує персонал тощо. [2]

Для ефективного захисту інформаційних систем необхідний стратегічний підхід, який включає аналіз ризиків, впровадження заходів безпеки та постійний моніторинг. Важливо не лише використовувати сучасні технології, але й розробляти політики та процедури, що регулюють всі аспекти роботи з інформацією. Менеджери формують стратегії кібербезпеки. Вони відповідають за розробку планів реагування на інциденти, підвищення обізнаності персоналу та інтеграцію безпеки в бізнес-процеси. [2] Їхнє завдання — забезпечити надійний захист активів компанії та зменшити ймовірність виникнення загроз. Захист інформаційних систем вимагає використання спеціалізованих інструментів, таких як системи виявлення загроз, шифрування даних, антивірусне програмне забезпечення та багатофакторна аутентифікація. [2] Ці технології допомагають знижувати ризики та забезпечувати безперервність бізнесу навіть у разі спроби кіберзлочинців проникнути в систему. Навчання співробітників є суттєвим елементом кібербезпеки. Співробітники повинні знати, як розпізнавати загрози і діяти в разі підозрілих ситуацій. Формування культури безпеки, де кожен розуміє свою роль у захисті даних, значно знижує ймовірність успішних атак. [3]

Управління інформаційними системами та кібербезпека йдуть рука об руку в сучасному бізнесі. Ефективний менеджмент повинен передбачати не тільки впровадження передових технологій, але й комплексний підхід до захисту даних. Лише так можна забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на сучасному ринку.



### Література

1. Горбаченко, С. (2024). МІСЦЕ МЕНЕДЖМЕНТУ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ НАУЦІ ТА ПРАКТИЦІ. Сталий розвиток економіки, (1(48)), 144-149. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-19>
2. Інформаційна та кібернетична безпека сучасного підприємства: забезпечення та моделювання. (2021). Журнал “Економічна безпека”, 12(3), 45-58.
3. Краус К.М., Краус Н.М., Штепа О.В. Цифрова трансформація кібербезпеки на мікрорівні в умовах воєнного стану. 2022. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42325/1/Kraus\\_Tsyfrova\\_transformatsiia\\_kiberbezpeky\\_2022.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42325/1/Kraus_Tsyfrova_transformatsiia_kiberbezpeky_2022.pdf)
4. Панченко В.А. Менеджмент інформаційної безпеки комерційного підприємства. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/23.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/23.pdf)

**Гращенко І.С.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Інформаційні технології на основі штучного інтелекту (ШІ) стрімко змінюють сучасний менеджмент, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності комунікацій, бізнес-процесів, прийняття рішень та управління ресурсами. Питання інтеграції ШІ в управління охоплює низку аспектів, які потребують дослідження та осмислення, оскільки штучний інтелект може докорінно змінити традиційні моделі управління та організаційні структури [1]. Основною перевагою використання ШІ в управлінні є його здатність аналізувати великі обсяги даних і виявляти закономірності, які можуть бути недоступні для аналізу людиною. Інструменти ШІ здатні обробляти інформацію в режимі реального часу, прогнозувати можливі ризики та пропонувати оптимальні рішення, що дозволяє менеджерам швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, підвищуючи їхню здатність приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення [2]. Така автоматизація процесів є надзвичайно важливою в умовах глобальної конкуренції, де швидкість реагування на зміни часто визначає успіх бізнесу.

Незважаючи на очевидні переваги, використання штучного інтелекту в управлінні супроводжується низкою ризиків [2]. Одним з головних є проблема довіри до рішень, прийнятих ШІ. Алгоритми ШІ, хоч і точні, але обмежені використанням ретроспективними даними, що може призводити до неточних прогнозів та, як наслідок, до неочікуваних наслідків для бізнесу [3].

Ще однією важливою проблемою є етичний аспект використання ШІ в управлінні. ШІ може брати участь у прийнятті стратегічних рішень, що впливає на життя працівників і компаній загалом, а не виконувати рутинні завдання. Існує ризик, що автоматизація процесів може призвести до масового скорочення робочих місць, особливо в галузях, де людський фактор менш важливий. Це ставить перед бізнесом і суспільством питання про те, як збалансувати впровадження технологій із соціальною відповідальністю та збереженням робочих місць.

Однією з ключових сфер застосування ШІ в управлінні є автоматизація процесів планування та управління ресурсами. Штучний інтелект може значно підвищити точність прогнозування попиту, управління запасами, планування виробничих процесів і ланцюжків поставок. Це може значно скоротити витрати і підвищити ефективність бізнесу, особливо в галузях, де управління ресурсами має вирішальне значення [4].

Наприклад, у логістиці та транспорті ШІ допомагає оптимізувати маршрути доставки, мінімізуючи витрати на паливо та час, витрачений на виконання завдань. ШІ також змінює підхід до управління людськими ресурсами. Технології на основі ШІ вже активно використовуються для автоматизації процесів рекрутингу [2], оцінки продуктивності, аналізу мотивації співробітників і розвитку їхніх навичок. Аналітика великих даних дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх співробітників, виявляти можливі проблеми в організаційній культурі та прогнозувати тенденції на ринку праці [3]. Автоматизація управління персоналом піднімає питання, пов'язані з етичністю використання даних співробітників і можливими порушеннями їхніх прав на

приватність.

Ще одна важлива сфера застосування штучного інтелекту - аналітика даних про клієнтів і маркетингові стратегії. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати величезні обсяги інформації про поведінку клієнтів, їхні вподобання, соціальні мережі та інші джерела даних, щоб прогнозувати споживчі тенденції та створювати персоналізовані пропозиції. [3]. Це дозволяє компаніям підвищити рівень персоналізації своїх продуктів і послуг, що сприяє кращому задоволенню клієнтів і зміцненню конкурентних переваг. Однак це також піднімає питання етичності використання персональних даних клієнтів та необхідності забезпечення прозорості та безпеки таких процесів. [2]

Проблема безпеки даних є однією з найгостріших у сфері інформаційних технологій, особливо коли йдеться про ШІ [4]. Оскільки системи штучного інтелекту базуються на обробці величезних обсягів інформації, існує загроза витоку даних або їх зловживання. Це може мати серйозні наслідки як для окремих компаній, так і для світової економіки. Для того, щоб ефективно використовувати можливості ШІ, необхідно розробити надійні механізми захисту інформації та контролю за її використанням. Крім того, впровадження ШІ в бізнес-процеси ставить завдання перекваліфікації та навчання працівників. Оскільки автоматизація та діджиталізація стрімко змінюють ринок праці, зростає потреба в нових навичках і компетенціях [4]. Це означає, що компанії повинні інвестувати в розвиток своїх співробітників, надаючи їм відповідні знання та навички для роботи з новими технологіями. Підвищення рівня технологічної грамотності співробітників стає ключовим фактором успішного впровадження ШІ в бізнес [3].

Таким чином, питання використання управлінських інформаційних технологій на основі ШІ є надзвичайно важливим і складним. ШІ має потенціал значно підвищити ефективність бізнесу, покращити процеси прийняття рішень, оптимізувати управління ресурсами та забезпечити більш глибокий аналіз даних. Однак він також несе з собою численні виклики, серед яких довіра до ШІ -рішень, етичні дилеми, загрози кібербезпеці та необхідність адаптації працівників до нового робочого середовища. Компанії, які прагнуть успішно впровадити штучний інтелект, повинні враховувати ці виклики та розробляти комплексні стратегії для їх подолання [2]. Штучний інтелект в управлінні відкриває широкі можливості для трансформації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності компаній. Однак його використання вимагає збалансованого підходу, що включає як технічні, так і соціальні аспекти. Лише за умови врахування всіх викликів та ризиків можна забезпечити успішну інтеграцію ШІ в управлінську практику та використати його потенціал для розвитку сучасного бізнесу.

### Література

1. Кравчук, О. І., Варіс, І. О., & Перкова, М. В. (2023). Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06>
2. Логвіненко Б.І. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПОВЕДІНКОЮ ЕКОНОМІЧНИХ АГЕНТІВ У ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ / Логвіненко Б.І. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2022. – №15. – С. 45–53.
3. Голей Ю.М. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки [Електронний ресурс] / Голей Ю.М., Дрік І.Д. // Challenges

and Issues of Modern Science. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/>.

4. Lyon J. Y., Bogodistov Y., Moormann J. AI-driven Optimization in Healthcare: The Diagnostic Process. European Journal of Management Issues. 2021. Vol. 29. №4. P. 218-231. <https://doi.org/10.15421/192121>.

5. З. В. Гбур. ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] / З. В. Гбур // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/4.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/4.pdf)

**Тужилкіна О.В.,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Андрієнко А.С.,**  
*здобувач вищої освіти другого (PhD) рівня  
кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського  
університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

## **КОМПЛЕКСНИЙ АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Аудит персоналу – це всебічна експертиза відповідності організаційної, функціональної та інформаційної структури підприємства його цілям, завданням та стратегії розвитку, спрямована на підвищення ефективності управління трудовим потенціалом. Він включає систематичний збір інформації, її аналіз і оцінку діяльності підприємства щодо використання трудових ресурсів і соціально-трудова відносин. Аудит персоналу є важливою складовою ефективного управління, оскільки дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, але й розробити план дій для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Метою аудиту персоналу є оцінювання ефективності використання потенціалу працівників, виявлення слабких сторін управління персоналом та знаходження можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства через оптимізацію системи управління персоналом, забезпечення її відповідності стратегічним цілям підприємства та покращення використання трудового потенціалу.

Основними завданнями аудиту персоналу є такі:

- оцінювання відповідності персоналу корпоративним цілям і стратегії розвитку підприємства;
- визначення сильних та слабких сторін системи управління персоналом;
- оцінювання рівня кваліфікації та компетенцій працівників;
- аналіз дієвості чинної мотиваційної системи та рівня задоволеності працівників;
- оцінювання корпоративної культури та психологічного клімату в трудовому колективі та ін.

Об'єктом аудиту персоналу є система персоналу підприємства, як соціотехнічна система, що включає всі аспекти управління людськими ресурсами (Предмет аудиту персоналу – ефективність системи управління персоналом) [1].

Класифікація типів аудиту персоналу дає змогу зробити висновок, що ця сфера аудиту набагато ширше, ніж перевірка функціонального підрозділу з управління персоналом, і є науково-обґрунтованою процедурою, що передбачає застосування дослідницьких методів. Отже, аудит персоналу – це періодично проведена експертиза системи управління персоналом, що включає комплекс заходів щодо збору інформації, її аналізу та оцінки на цій основі

ефективності діяльності підприємства з використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудових відносин.

Аудит персоналу доцільно розглядати в організаційно-технологічному, соціально-психологічному, економічному аспектах.

Аудит персоналу в організаційно-технологічному аспекті – це перевірка документації, аналіз показників, що свідчать про легітимність та ефективність діяльності організації: аналіз даних, що належать до програм розвитку трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, відношення персоналу до роботи та ступеня задоволеності працею.

Аудит персоналу в соціально-психологічному аспекті – це оцінка соціально-трудових відносин, основних чинників трудової мотивації працівників та виявлення резервів вдосконалення діяльності підприємства через дослідження суб'єктивних позицій працівників.

Економічний аспект аудиту персоналу – це визначення:

- конкурентоспроможності підприємства у трудовій сфері, що оцінюється порівнянням економічних та соціальних показників діяльності підприємства із законодавчо встановленими нормами та нормативами або із середніми та кращими у галузі показниками на аналогічних підприємствах;
- ефективності функціонування служб управління персоналом, виявлення їхньої ролі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- економічної ефективності самого аудиту, порівняння витрат за проведення аудиторської перевірки з її результатами.

Системний підхід до аудиту персоналу полягає у сукупності таких елементів, що дозволяють об'єктивно, всебічно оцінити систему управління персоналом: участь високопрофесійні фахівці у галузі фінансового, управлінського та кадрового аудиту; використання сучасних наукових підходів та інструментів дослідження; наявність зворотного зв'язку з керівником підприємства, а за його сприяння – з функціональними менеджерами з управління персоналом та лінійними менеджерами для повної оцінки системи управління персоналом.

Технологія комплексного кадрового аудиту включає етапи (підготовчий, основний, заключний), кожен із яких полягає у проведенні послідовних заходів.

На підготовчому етапі визначаються цілі, методи та план проведення аудиту. На основному етапі відбувається збір та аналіз даних (анкетування, інтер'ю, спостереження, аналіз документації), проводяться дослідження щодо стану та використання людських ресурсів підприємства. Оцінюється відповідність працівників посадовим обов'язкам та отриманих даних критеріям ефективності діяльності працівників та управління персоналом [2].

Заключний етап включає виявлення проблемних зон та підготовку звіту з рекомендаціями щодо вдосконалення системи управління персоналом та організаційних змін. План вдосконалення системи управління персоналом на підставі результатів аудиту персоналу може включати розробку програм навчання та розвитку персоналу, вдосконалення системи мотивації та винагород, оптимізація структури персоналу відповідно до потреб підприємства та ін.

Серед переваг проведення комплексного аудиту слід назвати підвищення ефективності управління персоналом, виявлення «вузьких місць» в роботі персоналу та підприємства,

формування основи для розробки стратегії розвитку персоналу, оптимізація витрат на кадрові процеси (рекрутинг, навчання та ін.), поліпшення мотиваційної системи та умов праці [3].

Отже, аудит персоналу стає інструментом стратегічного управління, дозволяючи підприємства адаптуватися до змін на ринку праці та внутрішньої ситуації на підприємстві, підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективнішому використанню людського капіталу, сприяє покращенню комунікації в трудовому колективі, зміцненню корпоративних цінностей і довіри між працівниками та керівництвом.

Комплексний аудит персоналу є важливим інструментом в управлінні підприємством, що дає змогу забезпечити ефективність використання людських ресурсів, підвищити продуктивність і вдосконалити роботу персонал-менеджменту.

### Література

1. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2019, – 381 с.
2. Прокопець Л. В. (2019) Дослідницькі підходи до аудиту персоналу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (51). URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51\\_2019/21.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/51_2019/21.pdf)
3. Даниленко, О. А., & Троян, Ю. І. (2019). Аудит персоналу: практика українських організацій. Економічний простір, (144), 138-155. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/92>
4. Куделя В. І., Яковенко В. Г. (2024) Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту і промисловості № 86. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/24290/1/Kudelia.pdf>
5. Hrinka T.I. & Hrinka M.D. (2018). Audyt personalu yak predumova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel Auditas a precondition for increasing the competitiveness of the enterprise]. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Priazovsky Economic Bulletin, 5 (10), 165-169 [in Ukrainian].

**Харченко Т.М.,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової*

*Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

**Московська Н.В.,**

*здобувач другого (магістерського)*

*рівня вищої освіти групи МН – 2401м*

*Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОБЛЕМА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Сучасні реалії інформаційного та глобалізованого світу вимагають від менеджерів, які прагнуть процвітання та успіху своїх підприємств, набагато більше, ніж просто створення якісного товару або послуги, встановлення привабливої ціни та забезпечення їхньої доступності для цільової аудиторії. Торговельному підприємству насамперед необхідно забезпечувати комунікацію зі своїми ключовими аудиторіями – реальними та потенційними споживачами, акціонерами, співробітниками, постачальниками, партнерами, посередниками, конкурентами, представниками ЗМІ, місцевою владою та фінансовими установами.

Тож, торговельне підприємство є складною системою маркетингових комунікацій, яка складається з чотирьох основних елементів – реклами, стимулювання збуту, особистих продажів та PR. Якщо перші три елементи спрямовані переважно на кінцевого споживача продукції, то PR є досить універсальним комунікаційним інструментом, що дозволяє охоплювати всі згадані цільові або контактні аудиторії. У зв'язку з цим детальніше розглянемо саме цей елемент системи маркетингових комунікацій, зокрема, що необхідно враховувати передусім при розробці комунікаційної політики підприємства. Під комунікаційною політикою в загальному сенсі розуміється процес впливу на цільові аудиторії (споживачів, конкурентів, партнерів тощо), результатом якого є формування сприятливого іміджу організації та продукції, яку вона виробляє.

Комунікаційна політика будь-якого торговельного підприємства є різновидом цільової комунікації, специфіка якої залежить від вибору засобів, методів та технологій її реалізації, іншими словами, від вибору комунікаційної стратегії. Комунікаційна стратегія породжує комунікаційний процес, а сам комунікаційний процес лише відтворює комунікаційну стратегію і не може призвести до її зміни. Тепер детальніше про існуючі комунікаційні стратегії. Комунікаційна стратегія є окремою і спеціально вирішуваною задачею будь-якої соціальної дії. Якщо ми не займаємося її розробкою, ми віддаємо формування комунікації на волю випадку і, таким чином, не можемо гарантувати успіх чи невдачу соціальної дії.

На думку вітчизняних [1, с.285] існує три типи комунікаційних стратегій – презентація, маніпуляція та конвенція. Вони відрізняються за рівнем відкритості, симетрії та способом проведення комунікації: презентаційний тип є пасивною комунікацією; маніпуляційний тип є активною комунікацією; конвенційний тип є інтерактивною комунікацією. Відповідно,



основними засобами є: для презентації – повідомлення, для маніпуляції – інформація, для конвенції – діалог.

Для маніпуляційної стратегії характерні такі етапи – виробництво, упаковка та трансляція змісту. Конвенційна стратегія має інші етапи – виробництво змісту та його просування, при цьому сам зміст формується на всіх етапах і не приховується за формою. Чому для маніпуляційної стратегії так важливо упаковувати зміст і потім його транслювати? Тому що зміст (свідомо чи підсвідомо) намагаються сховати (упакувати) в самій інформації так, щоб під час подання матеріалу аудиторії-адресату транслювати (попри її волю) певний зміст. Це дозволяє ввести аудиторію-адресата в простір неконкурентоспроможності, де найзручніше контролювати її поединку.

Одним із найважливіших етапів реалізації PR-кампанії є етап, який полягає в зборі інформації, що надходить через канали зворотного зв'язку, її аналізі та оцінці ефективності PR-кампанії. Хоча досі досить часто можна зустріти думку про те, що критерії оцінки PR-діяльності занадто розмиті і тому не підлягають аналізу, досвідчені спеціалісти з громадських зв'язків, які володіють аналітичними інструментами, добре знають, що, незважаючи на труднощі, пов'язані з оцінювальними критеріями, аналіз ефективності вартий витрачених зусиль і коштів

Щоб полегшити оцінку ефективності PR-кампанії, необхідно заздалегідь визначити чіткі програмні цілі, бажаний результат або реакцію аудиторії. Крім того, рекомендується провести чітку диференціацію між проміжними PR-результатами, які зазвичай є короткостроковими і поверхневими, та PR-наслідками (основними підсумками), що мають суттєвий вплив і далекосяжні наслідки в майбутньому. Прикладом проміжних PR-результатів можуть бути такі показники, як загальна кількість публікацій, статей та інших «згадок» про підприємство в засобах масової інформації, які формують загальне враження; кількість людей, які піддалися впливу цільових публікацій і статей, а також загальна оцінка контенту, що з'явився в ЗМІ про підприємство. Контент-аналіз медіа та аналіз Інтернет-простору є одними з основних методів, що використовуються для оцінки проміжних PR-результатів [3, с.184].

Як ми вже з'ясували, оцінка проміжних результатів PR є дуже важливою, але ще більш значущою є оцінка PR-наслідків (кінцевих підсумків). У цьому випадку оцінюється, чи отримала цільова аудиторія надіслані їй повідомлення, чи звернула вона на них належну увагу, чи зрозуміла сенс повідомлень і чи зберегла необхідну інформацію в будь-якій формі у свідомості. Також PR-наслідки (кінцеві підсумки) показують, чи змогла свідомо поширювана інформація вплинути на зміну думок, ставлень і поведінки тієї частини аудиторії, для якої були призначені такі повідомлення. Існує чотири різні способи оцінки PR-наслідків, серед них: оцінка усвідомлення та розуміння, оцінка ефективності збереження/відтворення отриманої інформації, оцінка ставлень і уподобань, оцінка рівня поведінки [2, с.316].

Таким чином, ефективна комунікативна політика торговельного підприємства є запорукою його благополуччя та процвітання на сучасному ринку товарів і послуг. Щоб вона була дієвою та ефективною, необхідно дотримуватись ряду умов, які в першу чергу полягають у виконанні всіх етапів реалізації будь-якої PR-кампанії, приділяючи особливу увагу етапу вибору комунікаційної стратегії організації та оцінці ефективності як окремих PR-технологій, так і всієї PR-кампанії в цілому.

### Література

1. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 21. 2018. С. 284-287.
2. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Політика комунікацій в Інтернеті. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 315-322.
3. Кузьмін О.Є., Малиновська Ю. Б., Петришин Н. Я., Малиновський Ю.В. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія. Львів: Растр-7, 2019. 184 с.

**Голованова Г.Є.,**  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **КОНЦЕСІЙНІ УГОДИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУСПІЛЬНОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Концепція сталого розвитку дедалі частіше використовується як основа діяльності практично будь-яких галузей та організацій – як державних, так і приватних. Кожен проєкт стратегічного спрямування має містити у собі елементи соціальної, екологічної та економічної відповідальності. Водночас, сучасний проєктний менеджмент зазнав перетворень відносно якісного наповнення етапів: врахування внеску в сталий розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища організації стало акцентом при плануванні, організації та реалізації завдань в межах наявних ресурсів.

Особливу увагу в системі координат «держава – бізнес – суспільство» слід приділяти реалізації довгострокових проєктів суб'єктів підприємницької діяльності через укладання концесійних угод, які варто розглядати як один із дієвих факторів впливу на сталий розвиток. Сутність концесії полягає в укладанні договору про передачу майна підприємств, інших об'єктів, що належать державі чи територіальній громаді, в тимчасову експлуатацію приватним інвесторам за умови обов'язкового інвестування в такі об'єкти [1].

Механізм концесії оточують ряд дискусійних питань та необґрунтованої негативної критики. Наприклад, представники деяких суспільних кіл називають концесію тіньовою приватизацією критичної інфраструктури [2]. Натомість Закон України «Про концесію» (документ 155-ІХ, чинний, редакція від 31.03.2023) чітко вказує, що передавання об'єкта в концесію не зумовлює перехід права власності до концесіонера. Після закінчення терміну дії договору об'єкт повертається до держави чи територіальній громаді [3]. До того ж, блага, створені концесіонером у рамках договору також стає державною або комунальною власністю. Тому ототожнювати концесію з процесом продажу неприйнятно.

Закон визначає концесію як «форму здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесіодавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції» [3]. Інакше кажучи, інвестор отримує в експлуатацію об'єкт, вкладає в нього ресурси і надалі отримує прибуток.

Концесійний договір укладається на визначений строк, який має становити не менше п'яти років та не більше 50 років, крім строку концесійного договору щодо будівництва та подальшої експлуатації автомобільних доріг, який має становити не менше 10 років. При цьому, на період концесії може впливати:

- 1) строк експлуатації об'єкта концесії та його амортизації;

2) обґрунтовано необхідний концесіонеру строк для відшкодування інвестицій, вкладених в об'єкт концесії та отримання визначеного рівня прибутку;

3) обґрунтовано необхідний строк для досягнення цілей та завдань концесії, а також характеристики сфери та соціальної важливості проекту, що здійснюється на умовах концесії.

Дія Закону України «Про концесію» не поширюється на проекти, які:

- не передбачають внесення інвестицій інвестором в об'єкт концесії;
- передбачають отримання інвестором повного відшкодування здійснених ним інвестицій за рахунок коштів державного або місцевого бюджету;
- не передбачають створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг;
- передбачають пошук, розвідку родовищ та видобування корисних копалин [3].

Результати реалізації концесійних угод в контексті сталого розвитку мають беззаперечні вигоди як для держави, так і для бізнесу. Для держави ці вигоди проявляються через: підвищення рівня фінансового та інноваційно-технологічного потенціалу; зростання якості державного управління та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів; залучення інвестицій в розвиток інфраструктури та економіки.

З іншого боку, реалізація концесійних угод для бізнесу передбачає отримання наступних вигод:

- підвищення рівня ділової репутації та зміцнення конкурентних переваг організацій;
- удосконалення ефективності використання основних видів ресурсів;
- розширення цільової споживчої аудиторії, охоплення нових сегментів ринку постачання та збуту;
- підвищення ефективності бізнес-процесів, якісного оновлення етапів життєвого циклу проєктів;
- зростання можливостей інноваційного розвитку тощо.

Концесійні угоди в проєктному менеджменті мають функціонувати на принципі збалансованості між існуючими методологіями управління проєктами, технологічно-інноваційним прогресом та сталим розвитком. Цінність сучасного проєкту державно-приватної колаборації визначається часткою внеску у якість життя майбутніх поколінь, а також досягнення стратегій національного розвитку.

### Література

1. Концесія як форма державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://vyshnivetska-gromada.gov.ua/archives/23355>
2. Півтора року тому запровадив закон про концесію. Що це змінило? – Економічна правда [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/04/12/672860/>
3. Закон України «Про концесію» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>
4. Public Private Partnership Recourse Centre [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/>

**Міщенко В.Ю.,**

*студентка кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ УСПІШНОСТІ ПРОЄКТІВ**

Управління проєктами - це комплексна методологія, що охоплює організацію, планування, керівництво та координацію ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних) протягом усього циклу проєкту. Основна його мета - ефективно досягнення цілей проєкту через застосування сучасних методів та технологій управління [6].

Отже, управління проєктами є важливим процесом для досягнення цілей організації, оскільки передбачає чітке планування, організацію ресурсів та контроль виконання завдань. Однак, навіть коли всі умови та методології дотримані, успіх проєкту важко виміряти. Єдиний спосіб визначити, наскільки ефективно було реалізовано проєкт, - на основі встановлених критеріїв оцінки. Окрім завершення проєкту вчасно і в рамках бюджету, важливо враховувати якість результатів, задоволеність зацікавлених сторін, вплив на бізнес та управління ризиками. Ці показники дають змогу оцінити як операційну ефективність проєкту, так і довгострокові вигоди для організації.

Оцінка проєкту - важливий етап в управлінні бізнесом або стартапом. Вона допомагає командам правильно планувати свою роботу, краще презентувати ідеї клієнтам та затверджувати угоди про співпрацю.

Основними перевагами оцінювання проєкту є:

- покращення прийняття рішень, так як оцінка проєкту дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів і стратегічного планування;
- підвищення продуктивності, оскільки виявлення сильних і слабких сторін допомагає впроваджувати коригувальні заходи для покращення результатів;
- зменшення ризиків, адже регулярний моніторинг дає змогу вчасно виявляти потенційні загрози та уникати проблем, таких як затримки або перевищення бюджету;
- сприяння постійному вдосконаленню, бо аналіз помилок та досягнень дозволяє покращувати управлінські підходи та підвищувати ефективність майбутніх проєктів [1, 2, 5].

До загально визнаних показників, які можна використовувати для оцінки ефективності проєкту належать:

- дотримання термінів - відповідність плановому графіку, кількість днів/тижнів відставання чи випередження;
- дотримання бюджету - різниця між фактичними та плановими витратами, відсоток перевищення/економії бюджету;
- якість виконання - відповідність вимогам, кількість дефектів або проблем, що виникли під час виконання проєкту;
- досягнення цілей та результатів - ступінь виконання запланованих завдань, досягнення очікуваних результатів;
- задоволеність зацікавлених сторін - опитування учасників, рівень підтримки проєкту після його завершення;
- управління ризиками - кількість реалізованих ризиків, витрати на усунення наслідків

ризиків;

- рівень залучення команди - рівень мотивації, кількість плинності кадрів під час реалізації проєкту [3-5, 7].

На нашу думку, визначальним фактором успіху проєкту є задоволеність стейкхолдерів. Це означає, що всі зацікавлені сторони, залучені до проєкту, включаючи споживачів продукції проєкту, членів команди та інвесторів, повинні бути задоволені результатами і процесом.

Отже, оцінка ефективності проєкту за допомогою чітких критеріїв є основою прийняття обґрунтованих рішень, підвищення продуктивності та зменшення ризиків. Вона дозволяє організаціям ефективно контролювати хід проєкту, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення запланованих результатів.

### Література

1. Заїка С.О., Грідін О.В. Інноваційний проєкт як об'єкт управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 101- 114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_172\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_13).

2. Заїка С.О., Грідін О.В. Система управління якістю інноваційного проєкту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 171. С. 113-124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_171\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_14).

3. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз і реалізація проєктів: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.

4. Попова Н. В. Проектний аналіз : підручник. Х. : ХНАДУ, 2019. 175 с.

5. Проектний аналіз: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка – Харків: ДБТУ [б. в.], 2024. 136 с.

6. Словник термінів і понять з дисципліни «Проектний аналіз» / уклад. С.О.Заїка – Харків: ДБТУ [б. в.], 2024 – 34 с.

7. Черчик Л.М. Проектний менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 190 с.

**Храбан Т.Є.,**

*кандидат філологічних наук, доцент,*

*завідувач кафедри іноземних мов*

*Військового інституту телекомунікацій та інформатизації, м. Київ*

## **ЛІНГВІСТИЧНЕ МАРКУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ КАР'ЄРІ**

Незважаючи на трансформації, що відбуваються на ринку праці України, жінки, як і раніше, стикаються з гендерною нерівністю [1]. Гендерна нерівність на робочому місці може набувати найрізноманітніших форм. Жінки стикаються зі стереотипами і упередженнями, що вони менш компетентні, менш напористі та менш ефективні як лідери, ніж чоловіки. Це упередження може проявлятися по-різному, наприклад, у тому, що їх не помічають у разі спроби піднятися кар'єрними сходами або позбавляють можливості стати керівником. Гендерна нерівність – це загальносвітова проблема, і виявлення факторів, що стримують розвиток кар'єри жінок, може стати поштовхом для важливих дискусій, спрямованих на розроблення державної політики та нових організаційних практик, покликаних змінити наявну нерівність. Щоб пояснити проблеми, з якими стикаються жінки в організаціях, у науковій літературі часто використовують концепцію метафор. Метафори «сприяють розумінню поведінки на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях у середовищі, яке може бути ворожим щодо жінок» [2]. Дослідження метафор дає змогу зрозуміти, які бар'єри постають на шляху розширення прав і можливостей жінок для забезпечення їхньої повноцінної участі в усіх сферах економічного життя та на всіх рівнях господарської діяльності. Розуміння природи виникнення цих бар'єрів може допомогти під час розроблення гендерно-чутливої державної та організаційної політики щодо забезпечення гендерної рівності та дотримання прав людини. Гендерна нерівність є складним феноменом, який зумовлений безліччю чинників. При цьому важливо, які з цих чинників акцентуються в метафорах, оскільки різні пояснення призводять до різних наслідків, як-от легітимація, звинувачення, співчуття та/або (не)готовність допомогти [3]. Оскільки метафори є частиною наративів, вони можуть спонукати до змін [4], саме тому вивчення використання різноманітних метафор, що відображають гендерну нерівність, набуває особливої актуальності. Вивчаючи лінгвістичне маркування соціальної нерівності, дослідники звернули увагу, що опис нерівності зазвичай передбачає порівняння, наприклад, між показниками різних груп [3]. Порівняння, у свою чергу, зазвичай мають спрямований характер, тобто, замість того щоб просто констатувати різницю, вони порівнюють одну групу (об'єкт порівняння) з іншою (референт). Наприклад, люди частіше порівнюють нетипові, ненормативні та низькостатусні групи з типовими, нормативними та високостатусними групами. Відповідно, гендерні відмінності зазвичай сформульовані в термінах того, чим жінки відрізняються від чоловіків, а не навпаки – особливо у середовищах з глибоко вкоріненими патріархальними нормами [5]. Аналогічним чином, описання нерівності, як правило, фокусуються на приниженій, а не на благополучній групі. Отже, у метафорах під час описання гендерної нерівності основна увага приділяється жінкам [3]. У контексті наукового дослідження лінгвістичного маркування гендерної нерівності дослідники вказують, що перетворення жіночої групи на об'єкт порівняння і тим самим кодування її як такої, що відхиляється від референтної (нормативної) групи чоловіків, може негативно впливати на членів ненормативних груп. Більше того, оскільки нормативність

взаємопов'язана зі статусом і владою, постійне представлення чоловіків як референтної групи може призвести до того, що ця група буде здаватися впливовішою і вищою за статусом, що сприяє узаконенню гендерної нерівності [3]. Однак, оскільки в гендерних метафорах жінки посідають особливе місце, слід очікувати, що дослідження, які спрямовані на вивчення цих метафор, стимулюватимуть збільшення кількості заходів, орієнтованих на жінок (наприклад, спеціальних тренінгів, програм наставництва, форумів, відкритих дискусій та інших).

Найчастіше гендерна нерівність представлена такими метафорами: «скляна стеля» (англ. *Glass Ceiling*), «липка підлога» (англ. *Sticky Floor*), «лабіринт» (англ. *Labyrinth*), «скляний обрив» (англ. *Glass Cliff*), «скляний ескалатор» (англ. *Glass Escalator*), «скляна табуретка» (англ. *Glass Stool*), «королева-бджола» (англ. *Queen Bee*), «мамина колія» (англ. *Mommy Track*), «ефект Матильди» (англ. *Matilda Effect*), «принцип ножиць» (англ. *Scissors Effect*), «дірявий трубопровід» (англ. *Leaky Pipeline*), «шухляда фокусника» (англ. *Vanish Box*). У метафорах гендерної нерівності фіксують різні перешкоди, з якими стикаються жінки, піднімаючись кар'єрними сходами. Так, метафори використовуються для опису існуючої тенденції встановлення пріоритету чоловіків під час призначення на керівні посади в колективах із чисельною більшістю жінок; упередженість щодо жінок під час ухвалення рішень щодо найму та просування по кар'єрних сходах; необхідність балансувати між вимогами, що висуваються до посади чи робочого місця, і домашніми обов'язками; конфлікт між роботою і сім'єю, під час якого жінки змушені обирати нелінійний кар'єрний шлях; дискримінація та загрози соціальної ідентичності, які жінки можуть зазнавати в маскулінному середовищі; існування сексистських упереджень у науковому середовищі, коли, незважаючи на зниження рівня відкритої дискримінації жінок, їхні досягнення, як і раніше, сприймаються як менш важливі або цінні, ніж досягнення чоловіків. Основною характеристикою метафор гендерної нерівності є фемінізація (спрямованість на досвід жінок), тоді як розуміння гендерної нерівності через призму маскулінності залишається поза увагою. Такі параметри метафор, як акцентування уваги на негативному боці нерівності (вразливість однієї соціальної групи), дає змогу припустити, що прагматичною функцією метафор гендерної нерівності є спонукання до дії щодо зміни становища жінок. Такого ефекту неможливо було б досягти при акцентуванні уваги на наданні суспільством привілеїв для кар'єрного зростання представників іншої соціальної групи (чоловіків). З іншого боку, фокусування уваги винятково на жінках призводить до ситуації, коли домінуючою концепцією гендерної нерівності стають особисті проблеми жінок, а не системні проблеми, як-от, наприклад, гендерна культура, зорієнтована на чоловіків, особливо на тих, котрі посідають владні позиції, гендерна стратифікація, фундаментальні принципи та права у сфері праці та інші. Таким чином, метафори гендерної нерівності стимулюють реалізацію заходів, спрямованих на допомогу або зміну становища жінок, а не на системні зміни.

### Література

1. Khraban T., Vygivska O. Towards gender equality: women's leadership in higher education. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2024. No. 2, Iss. 59. P. 29–34. DOI: 10.15587/2519-4984.2024.303271
2. Grangeiro R. R., Silva L. E. N., Esnard C. I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. No. 30, Iss. 6. P. 1523–1532. DOI: 10.1108/IJOA-07-2020-2281



3. Bruckmüller S., Braun M. One Group's Advantage or Another Group's Disadvantage? How Comparative Framing Shapes Explanations of, and Reactions to, Workplace Gender Inequality. *Journal of Language and Social Psychology*. 2020. No. 39, Iss. 4. P. 457–475. DOI: 10.1177/0261927X20932631
4. Carli L. L., Eagly A. H. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*. 2016. No. 31, Iss. 8. P. 514–527. DOI: 10.1108/GM-02-2015-0007
5. Khraban T. A psycholinguistic study of the correlation between military organization from masculine to gender-neutral. *Scientific Journal of Polonia University*. 2022. No. 51, Iss. 2. P. 239–248. DOI: 10.23856/5128

**Фірсова С.Г.,**  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності*  
*Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

## **МЕДИЧНА ПОСЛУГА ЯК ОСНОВНА ДЕФІНІЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Організація охорони здоров'я в Україні зараз перебуває на шляху трансформації з метою забезпечення медичного обслуговування населення. Медичні працівники, маючи справу, в основному, з хворою людиною, для лікування, відновлення і зміцнення здоров'я якої здійснюється спеціальна діяльність щодо впливу на організм пацієнта. Саме організм людини як предмет медичної діяльності та цільовий вплив на стан здоров'я як об'єкт суттєво відрізняють медичну послугу від інших професійних послуг.

Так, медична послуга має не тільки загальні властивості послуг (нематеріальність, невіддільність від джерела, мінливість якості, неможливість зберігання), а й характеризується рядом власних економічних та специфічних ознак: трудомісткість, собівартість і рентабельність, персоніфікованість, ефективність, доступність, своєчасність та результативність. Окрім того, чітко виражений соціальний характер сфери охорони здоров'я, пояснює сприйняття населенням медичної допомоги як безоплатної, а медичної послуги як платної.

Постає питання про співвідношення дефініцій «медична допомога» і «медична послуга». Відокремлення медичної послуги (як виключно платної) від медичної допомоги (яка за Конституцією України є безкоштовною) вносить непорозуміння в діяльність приватних підприємців – виникає питання законності медичної праці, що виконується працівниками приватних медичних установ. Врегулювати ці юридичні колізії спрямований Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги» [1]. Так, у ст. 8 законодавства України про охорону здоров'я нині зазначається, що «кожен громадянин має право на безоплатне отримання у державних та комунальних закладах охорони здоров'я медичної допомоги, до якої належать: екстрена медична допомога; первинна медична допомога; спеціалізована медична допомога; паліативна допомога.

Держава визнає право кожного громадянина на отримання реабілітаційної допомоги під час надання медичної допомоги» [2]. Стаття 18 цього ж Закону проголошує, що «заклади охорони здоров'я державної та комунальної форм власності можуть надавати послуги з медичного обслуговування, які не покриваються програмою медичних гарантій з медичного обслуговування населення, а також в інших випадках, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України, за плату від юридичних і фізичних осіб. Плата за такі послуги з медичного обслуговування встановлюється закладами охорони здоров'я самостійно».

Інший Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» після внесених змін у частину першу статті 2, трактує програму державних гарантій медичного обслуговування населення (програма медичних гарантій) як програму, що визначає перелік та обсяг медичних послуг, медичних виробів та лікарських засобів, повну оплату надання яких пацієнтам держава гарантує за рахунок коштів Державного бюджету

України згідно з тарифом, для профілактики, діагностики, лікування та реабілітації у зв'язку з хворобами, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами» [3].

Надавачами медичних послуг визначені заклади охорони здоров'я всіх форм власності та фізичні особи - підприємці, які одержали ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики та уклали договір про медичне обслуговування населення з Уповноваженим органом. Такий договір про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій укладається між Уповноваженим органом та закладом охорони здоров'я незалежно від форми власності чи фізичною особою – підприємцем. Надавач медичних послуг зобов'язаний поінформувати пацієнта про медичні послуги, медичні вироби та лікарські засоби, які пацієнт може отримати в цього надавача за програмою медичних гарантій. Іншим важливим аспектом є те, що для всієї території України встановлюються єдині тарифи оплати надання медичних послуг, лікарських засобів та медичних виробів, розміри реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів, які надаються пацієнтам за програмою медичних гарантій [3].

Відтак, погоджуємося, що категорії «медична допомога» та «медична послуга» співвідносяться як ціле й частина, «де медична послуга є одним із різновидів послуг у сфері медичної допомоги» [4; с. 81]. А сама медична допомога може бути як платна (медичні послуги, медичні вироби та лікарські засоби, що надаються за межами програми медичних гарантій), так і безоплатна (гарантована державою).

Отже, коли пацієнт сплачує тільки за послуги, які виходять за межі гарантованого державою мінімуму, постає можливість для закладів охорони здоров'я компенсувати нестачу бюджетних асигнувань, що в свою чергу сприяє створенню доступної та якісної системи охорони здоров'я в Україні, яка відповідає потребам населення та сучасним європейським стандартам та є ключовим пріоритетом, що регламентується на державному рівні.

### Література

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги» (від 01.07.2022 № 2347-IX) URL: [http://www.Про\\_внесення\\_змін\\_до\\_деяких\\_...\\_|\\_від\\_01.07.2022\\_№\\_2347-IX\\_\(rada.gov.ua\)](http://www.Про_внесення_змін_до_деяких_..._|_від_01.07.2022_№_2347-IX_(rada.gov.ua))
2. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» URL: [http://www.Основи\\_законодавства\\_Україн...\\_|\\_від\\_19.11.1992\\_№\\_2801-XII\\_\(rada.gov.ua\)](http://www.Основи_законодавства_Україн..._|_від_19.11.1992_№_2801-XII_(rada.gov.ua))
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (Відомості Верховної Ради України, 2018 р., № 5, ст. 31 із наступними змінами) URL: [http://www.Про\\_державні\\_фінансові\\_гар...\\_|\\_від\\_19.10.2017\\_№\\_2168-VIII\\_\(rada.gov.ua\)](http://www.Про_державні_фінансові_гар..._|_від_19.10.2017_№_2168-VIII_(rada.gov.ua))
4. Корнілова О. В. Медична допомога як вид соціального забезпечення: дис. на здобуття ступеня доктора філософії : 081 Право. Одеса, 2021. 245 с.

**Вождаєнко Є.В.,**  
*здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи ЗЕД-101Мз  
Національного авіаційного університету*

*науковий керівник: Наумов О.Б.,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м.Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану управління стає надзвичайно важливим аспектом для збереження порядку та координації дій. Менеджмент в таких умовах відіграє ключову роль у плануванні, організації та контролі за діяльністю різних груп населення, зокрема військових, цивільних служб та громадських організацій.

Важливо мати ефективні комунікаційні стратегії, навички прийняття швидких та обґрунтованих рішень, а також вміння працювати в умовах стресу та несприятливого середовища. Таким чином, актуальність теми менеджменту в умовах воєнного стану стає надзвичайно високою, оскільки від цього залежить успішне керівництво та виживання населення в кризовій ситуації.

Управління в умовах воєнного стану вимагає від керівництва військами гнучкості, швидкості реакції, вміння аналізувати і прогнозувати ситуацію, а також взаємодії з іншими підрозділами та союзниками.

Тренінги та підручники з менеджменту навчають управлінню в умовах кризи та підкреслюють важливість передбачення ризиків наперед.

Однак війна - це не передбачувана криза або форс-мажор у контракті. Управління під час війни має зовсім інші вимоги, оскільки складно будувати стратегічні плани, а рішення доводиться ухвалювати швидко. Спілкування з командою також зазнає змін. Кожен переживає цей період по-своєму, але від керівництва очікується підтримка та вчинки. Менеджер у період невизначеності повинен залишати холодну голову, чітко розуміючи напрямок розвитку компанії і часто спілкуючись з командою. Налаштування процесів - це індивідуальне питання.

Особливості менеджменту в умовах війни:

1. Швидке ухвалення рішень: В умовах непередбачуваності необхідно швидко реагувати на зміни у ситуації.
2. Адаптивність: Менеджерам доводиться швидко перебудувати плани та стратегії відповідно до обставин.
3. Ефективне спілкування: Важливість чіткої та оперативної комунікації з командою та зацікавленими сторонами.

Уміння ефективно управляти в умовах військового стану вимагає швидкого прийняття рішень, вміння адаптуватися та здатності ефективно спілкуватися з командою та зацікавленими сторонами. Лідерство, підтримка команди та розробка стратегій реагування на кризу є ключовими елементами успішного менеджменту в умовах військового стану.

Управління в умовах військового стану вимагає особливої уваги та навичок через унікальність ситуацій, з якими можуть зіштовхнутися керівники.

До ключових проблем, які можуть виникнути в таких умовах можна віднести:

**Нестабільність та невизначеність:** Військовий стан часто супроводжується невизначеністю щодо масштабів загрози, мети дій і реакції противника. Це ускладнює планування та управління.

**Специфічні обмеження:** Військові організації мають свої власні обмеження щодо ресурсів, термінів та політичних чинників, які можуть вплинути на прийняття рішень.

**Стрес та тиск:** Робота в умовах військових дій може бути дуже стресовою для керівників і персоналу, що може вплинути на їх здатність приймати обґрунтовані рішення.

**Комунікаційні виклики:** В умовах військового стану зв'язок може бути обмеженим або навіть перерваним через різні фактори, такі як ворожа діяльність або технічні проблеми.

**Координація і співпраця:** Управління військовими операціями часто вимагає співпраці з різними військовими та цивільними структурами, що може бути складною задачею через різницю в методах роботи та культурних особливостей.

**Етика та права:** Військове керівництво повинне дотримуватися високих етичних стандартів та міжнародного права навіть у найскладніших ситуаціях, що може створювати додаткові виклики при прийнятті рішень.

**Управління ризиками:** Військовий стан часто супроводжується великими ризиками для життя та майна, і керівництво повинно ефективно оцінювати та управляти цими ризиками.

Успішне управління в умовах військового стану вимагає від керівників високого рівня професіоналізму, стратегічного мислення та здатності до швидкого реагування на зміни в ситуації.

### Література

1. Деркач М.С., Мізіна О.В. (2022). Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах воєнного часу / О.В. (с. 212-214).
2. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану / О.В. Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку – Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 4 (2), 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> [укр.].
3. Василюк Ю., Тимощук Н. (2022). Конкурентоспроможність в умовах військового стану / О.В. <https://elartu.tntu.edu.ua>

**Бурій Є.І.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Аболмасов Д.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

**Шацька З.Я.,**

*доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН В УМОВАХ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ**

Сучасна економіка характеризується переходом до так званої смарт-економіки - системи, що ґрунтується на використанні інноваційних технологій, великих даних, інтернету речей, штучного інтелекту та автоматизації. У цих умовах управління підприємствами набуває нових форм, що потребують від менеджменту здатності швидко реагувати на зовнішні зміни та ефективно трансформувати внутрішні бізнес-процеси [1; 2; 3].

Менеджмент змін та управління трансформаціями в умовах смарт-економіки передбачає масове впровадження цифрових рішень у всі сфери діяльності підприємств, що охоплює автоматизацію виробництва, використання штучного інтелекту для аналізу даних, впровадження хмарних технологій для зберігання інформації та інтеграцію інтернету речей у виробничі процеси. Менеджмент змін сприятиме підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Оскільки, традиційні бізнес-моделі поступово втрачають свою актуальність в умовах смарт-економіки, то компанії змушені бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових умов ринку, що змушує останніх до постійної модернізації та трансформації як зовнішніх, так і внутрішніх процесів діяльності [4; 5; 6; 7].

Таким чином, постає необхідність впровадження основних принципів менеджменту змін та управління трансформаціями:

- принцип планування змін (чітка стратегія впровадження змін із визначеними цілями та завданнями);
- принцип комунікативності (ефективна комунікація на всіх рівнях підприємства для забезпечення підтримки змін працівникам);
- принцип гнучкості (здатність адаптувати плани та підходи до змін відповідно до нових умов і викликів);
- принцип лідерства (роль керівників у підтримці змін і мотивації команди є вирішальною для успіху трансформаційних перетворень).

Практика управління змінами та трансформаціями в смарт-економіці показує, що ключовим елементом успішної трансформації є людський ресурс (потенціал). Підприємства повинні інвестувати в навчання персоналу, адаптацію до нових технологій і розвиток компетенцій у галузі цифрових рішень. Важливо також враховувати психологічні аспекти, пов'язані з опором змінам, що можуть виникати у співробітників. Тому, процес трансформації

в умовах смарт-економіки завжди супроводжується ризиками, де ефективне управління останніми включає їх ідентифікацію, оцінку та розробку планів дій для мінімізації можливих негативних наслідків (використання прогнозних моделей та аналітичних інструментів допомагає краще підготуватися до управління змінами) [1-7].

Питання актуальності управління змінами в умовах смарт-економіки також посилюється через глобалізацію бізнесу, де усі трансформації, що відбуваються в компанії, повинні враховувати глобальні тренди та вимоги міжнародних ринків. Таким чином, для забезпечення стійкості та успіху на світовій арені необхідно не тільки впроваджувати нові технології, але й забезпечувати ефективне управління змінами на всіх рівнях організації. Таким чином, менеджмент змін в умовах смарт-економіки є надзвичайно актуальним питанням, оскільки охоплює широкий спектр викликів, з якими стикаються сучасні підприємства. Вивчення теорії та практики управління трансформаціями дозволить розробити стратегії, які допоможуть бізнесу адаптуватися до змін, використовуючи переваги смарт-технологій для підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку [1-7].

Отже, менеджмент змін в умовах смарт-економіки є складним, але необхідним процесом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Смарт-економіка вимагає від підприємств гнучкості, інноваційного підходу та готовності до постійних трансформацій, де ефективне управління змінами залежить від чітко розробленої стратегії, комунікації та здатності до адаптації.

### Література

1. Примуш Р. Б. Трансформаційні зміни як доктринальний аспект забезпечення безпеки соціально-економічних систем: міждисциплінарний та управлінський зміст / Р. Б. Примуш // Інвестиції: практика та досвід. - 2022. - № 15-16. - С. 96-99.
2. Пузирьова П. В. Актуалізація інформаційних технологій як чинника розвитку та підтримки смарт-економічних процесів в інноваційній сфері / П. В. Пузирьова, С. Синиця // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 76-78.
3. Пузирьова П. В. Смарт-економіка як пріоритетний напрям у відновленні компаній в умовах воєнного стану / П. В. Пузирьова // Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах = Problems of management of enterprises in modern conditions : тези доповідей учасників XX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17-18 квітня 2024 року. – Київ : НУХТ, 2024. – С. 125-127.
4. Пузирьова П. В. Смарт-економіка: невід’ємна складова у відновленні та реалізації промислового потенціалу України в післявоєнний період / П. В. Пузирьова // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 1. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 205-208.
5. Хринюк О. С. Особливості застосування сучасних технологій процесного управління бізнес-проектами в період трансформаційних змін економіки / О. С. Хринюк, О. В. Місяйло // Інфраструктура ринку. - 2021. - Вип. 55. - С. 138-142.

6. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін / З. Я. Шацька. // Ефективна економіка. - 2017. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_12\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_22).

7. Шпаков А. В. Економіко-організаційний інструментарій управління підприємствами в умовах трансформаційних змін / А. В. Шпаков // Науковий погляд: економіка та управління. - 2021. - № 6. - С. 58-62.



**Кондратенко О.О.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Хорсун М.О.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

**Шацька З.Я.,**

*доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ**

Умови глобалізації, стрімкий технологічний прогрес і зміни в бізнес-середовищі спонукають до постійного пошуку нових підходів в менеджменті інноваційного розвитку. Інновації, як ключовий елемент сучасної економіки, дозволяють компаніям адаптуватися до змін на ринку, поліпшувати свою продуктивність і досягати конкурентних переваг. У цьому контексті особливого значення набувають інтегровані бізнес-структури як великі корпорації, холдинги, консорціуми та інші об'єднання, що володіють значними ресурсами і потенціалом для реалізації масштабних інноваційних проектів [1; 3; 5].

Менеджмент інноваційного розвитку інтегрованих структур бізнесу включає складні процеси координації, планування та управління ресурсами для досягнення стратегічних цілей, де основним завданням є забезпечення системної взаємодії між різними бізнес-одинацями, створення умов для генерації ідей, розвитку інноваційних проектів і впровадження їх у виробничі процеси [2; 3; 4; 6].

Інноваційний розвиток забезпечує інтегровані структури такими перевагами: диверсифікація ризиків (впровадження нових технологій і продуктів дає можливість зменшити ризики, пов'язані з окремими галузями); зростання продуктивності (інновації в управлінні та виробництві дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і знизити витрати); посилення ринкових позицій (інтегровані структури можуть ефективніше впроваджувати інновації, що дає змогу швидше адаптуватися до нових ринкових умов і задовольняти потреби споживачів) [1; 4; 7; 8].

Попри значний потенціал для розвитку, інтегровані структури бізнесу стикаються з рядом перешкод в управлінні інноваціями, де основними з них є:

- складність координації – у великих інтегрованих структурах можуть виникати труднощі з координацією дій різних бізнес-одинаць;
- різноманітність культур і процесів – у різних частинах інтегрованих структур можуть існувати відмінності в корпоративній культурі, підходах до управління та організації роботи;
- конфлікти інтересів – іноді інноваційні проекти можуть бути вигідними лише для окремих частин структури, що може викликати конфлікти інтересів між різними підрозділами.

Серед стратегій управління інноваційним розвитком виділяють: створення інноваційних екосистем; адаптивні стратегії інноваційного розвитку; лідерство та корпоративна культура інновацій.

Менеджмент інноваційного розвитку інтегрованих структур бізнесу включає в себе: співпрацю з зовнішніми партнерами (співпраця з науковими установами, стартапами та іншими компаніями, що дозволить пришвидшити процеси розробки нових технологій і продуктів, а також знизити витрати на дослідження і розробки); інвестиції в наукові дослідження та розробки (основа довгострокового інноваційного розвитку); використання великих даних та аналітики (оптимізація бізнес-процесів та створення обґрунтованих рішень) [1-8].

Отже, менеджмент інноваційного розвитку інтегрованих структур бізнесу є складним, але необхідним процесом для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового успіху. Інновації відкривають нові можливості для зростання та розвитку, але їх реалізація вимагає правильної організації, координації та мотивації усіх учасників процесу. Важливими інструментами управління інноваціями є створення інноваційних екосистем, впровадження адаптивних стратегій та розвиток лідерства і корпоративної культури інновацій. Тільки системний підхід до управління інноваційними процесами дозволить інтегрованим структурам бізнесу досягти синергії та успіху в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

### Література

1. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.
2. Пузирьова П. В. Розвиток стратегічного партнерства на основі створення інноваційної бізнес-моделі повоєнного розвитку туризму в Україні / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 8 (254). – С. 39-48.
3. Пузирьова П. В. Фінансово-економічне стимулювання інноваційної активності інтегрованих структур бізнесу [Електронне видання] / П. В. Пузирьова // Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Ірпінь, 22 травня 2023 року. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. – С. 165-169.
4. Садовський Є. П. Цифровізація бізнес-структур як феномен інноваційного розвитку / Є. П. Садовський, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 214-218.
5. Шацька З. Я. Сутність креативного менеджменту в системі економічно-фінансового управління інтегрованими одиницями / З. Я. Шацька, М. С. Шацька, О. В. Халіляева // Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 242-244.
6. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI

International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.

7. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

8. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.

**Стоянець Н.В.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту імені Л.І. Михайлової  
Сумського НАУ, м. Суми*

**Мельник О.О.**

*здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності MOiA групи 2401-м  
Сумського НАУ, м. Суми*

**Петренко Д.С.**

*здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності MOiA групи 2401-м  
Сумського НАУ, м. Суми*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Ринкова економіка, заснована на принципі вільного вибору споживачів, характеризується високою динамічністю. Постійні зміни попиту та пропозиції, посилена конкуренція між виробниками, стрімкий розвиток технологій, коливання валютних курсів, інфляційні процеси та нестабільність законодавчої бази – все це невід’ємні риси сучасної ринкової економіки, в тому числі й української. Нестабільність – ключове слово для опису сучасної ринкової економіки. Постійні зміни попиту і пропозиції, посилена конкуренція, технологічні прориви, валютні коливання, інфляція та нестабільне законодавство створюють динамічне, але водночас непередбачуване середовище. Ці характеристики в повній мірі стосуються і української економіки.

Сталий розвиток став невід’ємною частиною сучасного бізнесу. Все більше підприємств усвідомлюють, що довгостроковий успіх залежить не тільки від економічних показників, але й від соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Сталий розвиток важливий для конкурентоспроможності через зміну споживчих уподобань так як свідомі споживачі все частіше обирають продукти та послуги компаній, які дбають про довкілля і соціальні питання. Регулярні вимоги з боку держави вводять все більше екологічних норм та стандартів, дотримання яких стає обов’язковим для бізнесу. Основним став ризик репутаційних втрат для підприємства оскільки неетична поведінка або шкода довкіллю можуть призвести до бойкоту продукції та погіршення іміджу компанії. Інвестори все частіше віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку. Залучення інновацій та їх ефективність здійснюється через впровадження екологічних технологій часто призводить до зниження витрат та підвищення ефективності виробництва.

Постає питання як підвищити конкурентоспроможність через сталий розвиток? По перше потрібно здійснювати стратегічне планування а саме підприємствам та бізнесу здійснювати розробку довгострокової стратегії сталого розвитку, інтегрованої в загальну бізнес-модель компанії. Оцінка впливу на довкілля складова сталого розвитку вимагає бізнесу проведення екологічного аудиту для визначення основних проблем та розробки заходів щодо їх вирішення через впровадження екологічних технологій тобто заміна застарілого обладнання на енергоефективне, використання відновлюваних джерел енергії, впровадження систем управління відходами. Соціальна відповідальність як соціальна складова сталого розвитку формує підтримку місцевих громад, інвестування в освіту та охорону здоров’я, забезпечення гідних умов праці для співробітників. Як результат прозорість і комунікація бізнесу через публічну звітність про досягнення в галузі сталого розвитку, активна комунікація зі стейкхолдерами. Партнерство буде мати співпрацю з іншими компаніями, неурядовими організаціями та державними органами для досягнення спільних цілей.

Як результат сучасні приклади сталих практик у бізнесі це екологічно чиста упаковка - використання біорозкладних матеріалів, мінімізація упаковки. Актуальний тренд це відновлювана енергетика через встановлення сонячних батарей, вітрогенераторів. Ощадливе споживання та економія води через впровадження систем збору дощової води, використання безводних технологій. Соціальні інвестиції через підтримка місцевих виробників, створення робочих місць у регіонах з високим рівнем безробіття. Перехід на сталий розвиток пов'язаний з певними викликами, такими як високі початкові інвестиції, необхідність зміни бізнес-процесів та відсутність достатньої інформації. Однак, це також відкриває нові можливості для інновацій, зростання та зміцнення позитивної репутації компанії.

Доцільно виділити сучасні інноваційні тренди в сучасному менеджменті це Agile-методології нові гнучкі підходи до управління проектами, що дозволяють швидко адаптуватися до змін. Data-driven decision making програма прийняття рішень на основі даних, аналітики та штучного інтелекту. Remote work тренд по віддаленій роботі, гнучкий графік, баланс між роботою та особистим життям. Корпоративна соціальна відповідальність через дотримання етичних норм, турбота про довкілля, підтримка місцевих громад.

Менеджмент сучасного підприємства – це складний і багатогранний процес, який постійно розвивається. Для досягнення успіху керівникам необхідно володіти широким спектром знань і навичок, а також бути готовими до постійних змін. Сталий розвиток – це не просто модний тренд, а необхідний елемент конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Компанії, які впроваджують принципи сталого розвитку, отримують конкурентні переваги, підвищують свою стійкість до ризиків та створюють більш справедливе і стає майбутнє.

### Література

1. Stoyanets Nataliya Conceptual principles of managing the sustainable development of the agricultural sector of the economy in the condition of the international integration processes. *Development of management in the condition of the international integration processes*. [collective monograph] Edited by N.V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2024. 265 p.: DOI: <https://doi.org/10.31435/rsglobal/049>

**Бурмака О.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Неводничий Я.С.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

**Шацька З.Я.,**

*доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні глобальні виклики вимагають від бізнесу постійного оновлення та адаптації до нових умов функціонування. Інноваційно-орієнтовані підприємства відіграють ключову роль у розвитку економіки, оскільки саме вони є основними драйверами технологічних і соціальних змін. Проте, для забезпечення їхнього успіху необхідно ефективно управляти фінансовим потенціалом – одним з найважливіших ресурсів, що забезпечує інноваційний розвиток. У свою чергу, концепція сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічного зростання з екологічними та соціальними вимогами, стає невід'ємною складовою сучасної стратегії будь-якого підприємства, включаючи інноваційно-орієнтовані компанії [1; 2; 3].

Фінансовий потенціал підприємства є сукупністю ресурсів, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей компанії. Для інноваційно-орієнтованих підприємств фінансовий потенціал включає як традиційні джерела фінансування (власний капітал, кредити, інвестиції), так і специфічні інструменти підтримки інновацій (венчурний капітал, державні гранти, краудфандинг). Відповідно до сучасних підходів, фінансовий потенціал можна розглядати як динамічний ресурс, що постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, що особливо важливо для підприємств, які орієнтуються на інновації, оскільки їм потрібно швидко реагувати на технологічні зміни та нові ринкові можливості [4; 5; 6; 7].

Інноваційно-орієнтовані підприємства характеризуються високим рівнем невизначеності, оскільки інновації за своєю природою є ризикованими. Такі підприємства повинні бути гнучкими у своїх фінансових стратегіях і мати можливість швидко залучати ресурси для реалізації інноваційних проєктів, що робить питання ефективного управління фінансовим потенціалом надзвичайно важливим для їхньої діяльності [2-4].

Сталий розвиток передбачає досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями і означає, що підприємства повинні не лише прагнути до максимізації прибутку, але й враховувати екологічні наслідки своєї діяльності та забезпечувати соціальну відповідальність. Для інноваційно-орієнтованих підприємств це особливо важливо, оскільки багато їхніх продуктів та технологій можуть мати значний вплив на довкілля та суспільство. Фінансова стратегія інноваційних підприємств в умовах сталого розвитку повинна враховувати не лише економічну ефективність інвестицій, але й екологічні та соціальні

аспекти. Інвестиції в «зелені» технології, енергоефективність, зменшення вуглецевого сліду стають важливими елементами сучасного фінансового менеджменту. Управління фінансовим потенціалом у цьому контексті вимагає застосування нових інструментів, таких як «зелені» облігації, екологічні кредити та соціально відповідальні інвестиції [1-5].

Серед основних стратегій менеджменту фінансового потенціалу інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку виділяють наступні: стратегія планування фінансових ресурсів для інновацій; стратегія залучення інвестицій для інноваційної діяльності; стратегія менеджменту витрат та ефективності інноваційних проєктів [1-7].

Отже, менеджмент фінансового потенціалу інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку є складним, але надзвичайно важливим процесом, для досягнення успіху якого підприємства повинні інтегрувати принципи сталого розвитку у свої фінансові стратегії, забезпечуючи при цьому ефективне використання фінансових ресурсів для інноваційної діяльності. Таким чином, інновації та сталий розвиток стають основними чинниками довгострокової конкурентоспроможності підприємств, а управління фінансовим потенціалом є ключовим інструментом для досягнення цих цілей, яке враховує як економічні вигоди, так і соціальні та екологічні виклики.

### Література

1. Ареф'єв С. О. Резерви підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства / С. О. Ареф'єв, М. М. Ничипорук // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 128-134.
2. Когут О. В. Роль фінансового потенціалу у забезпеченні сталого розвитку України / О. В. Когут, З. Я. Шацька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. / упор. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 135-138.
3. Комарецька П. В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем". – 2004. – № 630, частина друга. – С. 163-166.
4. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії": Економічна серія. – 2005. – Вип. 663. – С. 144-148.
5. Крахмальова Н. А. Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу / Н. А. Крахмальова, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 2 (225). – С. 51-58.
6. Поліщук В. В. Фінансовий потенціал сталого розвитку економіки України / В. В. Поліщук, З. Я. Шацька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної

конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, присвяченої 90-річчю Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 26 березня 2020 р. / упор. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 165-168.

7. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // *Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022.* – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.



**Демченко Р.В.,**  
*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*  
*Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

**Москаленко С.А.,**  
*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*  
*Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

**Живко О.В.,**  
*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*  
*Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ФОРМУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ТА СМАРТ-ЕКОНОМІКИ**

В умовах обмежених ресурсів та економічної нестабільності, особливо під час чи після воєн, як у випадку з Україною, важливо забезпечити стійкий розвиток транспортної системи, яка буде здатна відповідати потребам населення та економіки, мінімізуючи негативний вплив на довкілля та забезпечуючи ефективне використання ресурсів. Менеджмент формування автотранспортної інфраструктури в умовах ресурсозбереження та смарт-економки є однією з ключових задач для сучасних міст і країн, особливо у контексті глобальних викликів, таких як зміни клімату, виснаження природних ресурсів та необхідність підвищення ефективності використання енергоресурсів.

Автотранспортна інфраструктура є основою для економічного зростання, забезпечуючи логістику товарів, пасажирські перевезення та з'єднуючи різні регіони країни. Проте її створення, модернізація та обслуговування вимагають значних фінансових, матеріальних та енергетичних ресурсів. Тому менеджмент у цій сфері повинен бути націлений на оптимізацію використання цих ресурсів через впровадження принципів ресурсозбереження, енергоефективності та екологічної стійкості.

Одним із ключових елементів управління автотранспортною інфраструктурою є оптимізація будівництва і реконструкції доріг та транспортних вузлів. Традиційно будівництво транспортних шляхів є матеріаломістким процесом, що вимагає значної кількості асфальту, бетону та інших матеріалів, а також енергоресурсів для їх виготовлення та транспортування [1-4]. У сучасних умовах менеджмент має бути спрямований на використання інноваційних будівельних матеріалів та технологій, які дозволяють зменшити обсяг використання природних ресурсів, збільшити довговічність доріг і знизити потребу в їх частому ремонті. Наприклад, використання перероблених матеріалів, таких як відходи будівництва або вторинний асфальт, може значно скоротити обсяг видобутку первинної сировини і знизити витрати на будівництво.

Ще одним важливим аспектом є впровадження інновацій у сфері управління дорожнім рухом та планування транспортних потоків. У багатьох містах переважання транспортної системи є серйозною проблемою, що призводить до збільшення споживання пального, викидів шкідливих речовин та втрат часу для пасажирів і бізнесу. Оптимізація роботи транспортної інфраструктури через використання інтелектуальних транспортних систем, що включають

управління світлофорами, моніторинг трафіку в режимі реального часу та систему навігації, дозволяє зменшити затори та підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Такі системи дозволяють раціональніше використовувати транспортні коридори, уникати непотрібних зупинок та втрат часу, що в свою чергу зменшує викиди парникових газів і витрати на паливо [5-7].

В умовах ресурсозбереження важливим напрямком є розвиток мультимодальних транспортних систем, які об'єднують різні види транспорту в єдину інфраструктуру, зазначене дозволяє знизити навантаження на автотранспортні шляхи через стимулювання використання громадського транспорту, велосипедного руху та пішохідної інфраструктури. Мультимодальні системи забезпечують кращу інтеграцію різних видів транспорту, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню потреби в будівництві нових доріг. Стимулювання громадського транспорту, зокрема електричних автобусів та трамваїв, дозволяє не лише знизити споживання пального, але й покращити екологічну ситуацію в містах.

Особливу увагу слід приділяти питанням енергоефективності автотранспорту та зниженню залежності від викопних видів палива. Електромобілі, гібридні транспортні засоби та альтернативні види палива, такі як водень або біопаливо, можуть суттєво знизити споживання традиційних нафтопродуктів і зменшити екологічне навантаження на довкілля. У цьому контексті держава повинна стимулювати розвиток зарядної інфраструктури для електромобілів, надавати субсидії на придбання екологічних транспортних засобів і створювати умови для розвитку інновацій у сфері альтернативних джерел енергії.

Менеджмент автотранспортної інфраструктури в умовах ресурсозбереження також передбачає активне використання принципів циркулярної економіки. Це означає, що в процесі проектування, будівництва та експлуатації транспортної системи слід враховувати можливість повторного використання матеріалів та мінімізації відходів. Наприклад, при реконструкції доріг матеріали, які використовувалися раніше, можуть бути повторно використані для нового будівництва або ремонтних робіт. Циркулярні підходи допомагають не тільки знизити витрати, але й зменшити негативний вплив на довкілля через зменшення кількості відходів.

Ресурсозбереження в автотранспортній інфраструктурі також може бути забезпечено через впровадження технологій «розумного» управління енергоспоживанням. Наприклад, використання енергоефективного освітлення на дорогах, таких як світлодіодні лампи, що значно зменшують витрати електроенергії, а також впровадження систем автоматичного регулювання освітлення в залежності від часу доби та інтенсивності руху, дозволяють знизити споживання електроенергії та зменшити витрати на утримання інфраструктури.

Не менш важливим напрямком є просування культури ресурсозбереження серед населення. Кампанії, спрямовані на підвищення свідомості громадян щодо необхідності економного використання транспорту та енергоресурсів, можуть сприяти зменшенню приватного автотранспорту на користь громадського транспорту або екологічно чистих альтернатив, таких як велосипеди або спільне використання автомобілів, що у свою чергу, знижує навантаження на інфраструктуру та витрати на її підтримку.

Таким чином, менеджмент формування автотранспортної інфраструктури в умовах ресурсозбереження є багатограним процесом, який поєднує в собі інноваційні технології, раціональне використання ресурсів, розвиток альтернативних видів транспорту та активну

співпрацю між державою, бізнесом та суспільством. Створення ефективної, стійкої і ресурсозберігаючої транспортної системи не тільки сприяє економічному розвитку, але й забезпечує екологічну стійкість та підвищення якості життя громадян у довгостроковій перспективі.

### Література

1. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилук, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*, (2), 107-116.
2. Таран-Лала, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*, (7), 18-22.
3. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
4. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
5. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.
6. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.
7. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.

**Святецький В.В.,**  
докторант

*Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Хухра О.І.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Гнатенко І.А.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу*

*Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Менеджмент формування інноваційного потенціалу в системі післявоєнного відновлення економіки України є складним та багатоаспектним процесом, який має вирішальне значення для стійкого розвитку країни в майбутньому. Післявоєнне відновлення економіки передбачає не лише фізичну реконструкцію інфраструктури, але й перезапуск соціальних та економічних процесів, що дозволить інтегрувати Україну в глобальну економіку та забезпечити її конкурентоспроможність. Важливо, що саме інноваційний потенціал стає ключовим елементом цього процесу, оскільки він визначає здатність країни не просто відновитися, але й зробити значний стрибок у своєму розвитку.

Інноваційний потенціал можна розглядати як сукупність людських, фінансових та організаційних ресурсів, які здатні забезпечити створення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг та управлінських рішень [1-3]. У післявоєнний період важливо спрямувати ці ресурси на розвиток стратегічних галузей, які мають найбільший потенціал для відновлення та подальшого зростання. До таких галузей можна віднести інфраструктуру, енергетику, інформаційні технології, агропромисловий комплекс, медицину та освіту. Ефективний менеджмент інноваційного потенціалу дозволяє створити сприятливі умови для реалізації проектів у цих сферах.

Управління інноваційним потенціалом передбачає впровадження чіткої стратегії, яка охоплює всі етапи інноваційного циклу — від генерації ідей до їхньої реалізації у вигляді конкретних продуктів чи послуг. На першому етапі важливо забезпечити належний рівень фінансування наукових досліджень та експериментальних розробок, а також створення сприятливих умов для розвитку стартапів та підприємств, які займаються інноваційною діяльністю [4-8]. Особливу увагу слід приділяти розвитку людського капіталу, зокрема освіти та підвищенню кваліфікації робочої сили. Це дозволить не тільки підготувати нове покоління інженерів, науковців та підприємців, але й підвищити рівень знань та навичок уже існуючих кадрів.

Окремим завданням менеджменту формування інноваційного потенціалу є створення ефективної інфраструктури для підтримки інновацій. Це передбачає розвиток науково-дослідних інститутів, інноваційних парків, інкубаторів для стартапів та інших організацій, які сприятимуть впровадженню нових технологій та рішень у різні сфери економіки. Важливо

також забезпечити інтеграцію України у міжнародні інноваційні та наукові мережі, що дозволить обмінюватися досвідом та впроваджувати найкращі практики у відновлення та розвиток країни.

Окрім цього, формування інноваційного потенціалу потребує ефективної державної політики, спрямованої на підтримку інноваційного бізнесу, спрощення бюрократичних процедур, створення стимулів для інвесторів та захисту прав інтелектуальної власності. Особлива роль держави полягає також у створенні стабільного макроекономічного середовища, яке забезпечить довгострокову впевненість для інвесторів і підприємців. У цьому контексті важливим є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та залучення іноземних інвестицій, що допоможе залучити необхідні ресурси для інноваційного розвитку.

Невід'ємною частиною менеджменту інноваційного потенціалу є управління ризиками, пов'язаними з невизначеністю післявоєнного періоду. Підприємства та уряд повинні бути готові до адаптації в умовах економічної нестабільності, політичних змін та глобальних викликів. Гнучкість та здатність до швидкого реагування на нові виклики є критично важливими для успішної реалізації інноваційних проектів [9-11].

Також слід зазначити важливість взаємодії між різними секторами економіки, державою, науковими установами та громадським сектором. Синергія між цими учасниками може значно прискорити процес впровадження інновацій та забезпечити їх стійкість. Наприклад, держава може створювати сприятливі умови для приватного бізнесу, надаючи податкові пільги чи гранти для інноваційних проектів. Наукові установи можуть надавати експертні знання, а громадський сектор може сприяти поширенню інформації та формуванню суспільної підтримки для інноваційних ініціатив.

Отже, менеджмент формування інноваційного потенціалу в післявоєнний період є стратегічним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Він повинен поєднувати фінансову, наукову, освітню та організаційну складові з активною державною підтримкою і міжнародною співпрацею. Тільки так можна забезпечити стійке відновлення України та її довгострокове зростання в умовах глобальної конкуренції.

### Література

1. Зось-Кіор, М. В., & Калюжний, С. О. (2020). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*, (3), 23-27.
2. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
3. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
4. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.

5. Васильєва Т. А., Касьяненко В. О. Інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу національної економіки України: науково-методичний підхід і практичні розрахунки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 6. С. 50-59.
6. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 3. С. 22-31.
7. Зось-Кіор, М. В., & Стрілков, О. Ю. (2016). Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (16), 259-263.
8. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
9. Дончак Л. Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 7-11.
10. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.
11. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 152-158.

**Ракович Д.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МА-501Бз  
Національного авіаційного університету, м.Київ*

## **МЕТОДИ І ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку праці мотивація персоналу стає важливим аспектом управління організаціями. На сучасному етапі розвитку економіки нашої країни перед кожним підприємством стоять ключові завдання, пов'язані з підвищенням ефективності господарської діяльності та зміцненням конкурентоспроможності на ринку.

Теорії мотивації можна умовно поділити на дві категорії:

– Теорії потреб (Маслоу, Герцберг, Адамс) акцентують увагу на ієрархії потреб і мотиваційних факторах, які впливають на поведінку працівників.

– Теорії очікування (Врум, Лок і Латам) базуються на припущенні, що людина діє, враховуючи свої очікування щодо результатів своєї діяльності [1, с. 31].

Розуміння теорій мотивації персоналу дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії управління, які враховують потреби та мотиви працівників. Застосування цих теорій сприяє підвищенню задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та збільшенню продуктивності. Менеджери повинні комбінувати різні теорії та адаптувати їх до специфіки своєї організації, щоб забезпечити максимальний ефект від мотиваційних заходів [2].

Мотиваційні системи вітчизняних підприємств переважно характеризуються акцентом на матеріальній формі, зокрема на заробітній платі. Водночас існує використання зарубіжного досвіду мотивації праці, проте практика показує, що він не завжди відповідає реальному рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам ведення господарської діяльності та менталітет у працівників.

Матеріальна мотивація включає фінансові винагороди, такі як заробітна плата, премії, бонуси, а також соціальні виплати. Нематеріальна мотивація включає заходи, спрямовані на задоволення психологічних потреб працівників. Це є визнання, похвала, кар'єрний ріст, навчання та розвиток [2, с. 27].

Позитивна мотивація заохочує працівників через позитивні стимули (наприклад, підвищення зарплати, нагороди), тоді як негативна мотивація використовує загрози або санкції для уникнення негативних наслідків (наприклад, штрафи). Баланс між цими підходами важливий для підтримання здорової атмосфери в колективі [3, с. 251].

Соціальна мотивація спрямована на задоволення потреб у спілкуванні та визнанні в колективі, тоді як моральна мотивація враховує етичні та соціальні аспекти праці. Участь працівників у соціально значущих проектах підвищує їхнє відчуття корисності та значимості.

В умовах війни українські підприємства стикаються з численними викликами, які впливають на їх функціонування та мотивацію персоналу. Нестабільність економічного середовища, відсутність безпеки та зміни в соціальному контексті вимагають адаптації існуючих методів мотивації працівників.

У сучасних умовах компанії використовують інноваційні підходи до мотивації, що включають:

- Гнучкий графік роботи: надає працівникам можливість самостійно планувати свій робочий час, що сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям.
- Віддалена робота: дозволяє працювати з дому або в будь-якому зручному місці, що особливо актуально в умовах пандемії.
- Корпоративна культура: формування позитивного робочого середовища, що включає командні заходи, розвиток внутрішньої комунікації, можливості для творчості та інновацій [4, с. 105].

Сучасні методи мотивації включають застосування як традиційних (грошові бонуси, премії, підвищення зарплати), так і нових (гнучкий графік роботи, дистанційна робота, можливості для професійного розвитку). Застосування технологій, таких як програми лояльності та електронні платформи для оцінки продуктивності, стає все більш поширеним. Важливою є адаптація підходів до індивідуальних потреб співробітників, що допомагає підвищити їхню мотивацію та задоволеність. Основні теорії мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, та теорії потреб МакКлелланда і Адамса, демонструє, що управлінці повинні враховувати індивідуальні мотиви працівників для формування ефективних мотиваційних стратегій. Кожна з цих теорій пропонує унікальний підхід до розуміння мотиваційних чинників, які можуть значно вплинути на продуктивність працівників. Комплексний підхід до мотивації, що враховує культурні та соціальні аспекти, може сприяти не лише підвищенню продуктивності, а й створенню стабільного і мотивованого колективу.

Таким чином, успіх організації значною мірою залежить від ефективності системи мотивації, що враховує індивідуальні потреби працівників, а також специфіку та умови функціонування підприємства. Сучасні методи мотивації, включаючи гнучкі умови праці, розвиток корпоративної культури та соціальні ініціативи, можуть суттєво підвищити зацікавленість працівників у досягненні цілей організації. У результаті, ефективна мотивація не лише сприяє успіху компанії, але й забезпечує задоволеність та лояльність її працівників. Адаптація і вдосконалення мотиваційних стратегій повинні стати пріоритетом для менеджерів у сучасних умовах.

### Література

1. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29-35.
2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
3. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 250–262.
4. Овчарук О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 52. С. 104-109.



**Фірсова С.Г.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри  
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

**Умінська М.У.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
I групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організації»  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ У ВИКОРИСТАННІ**

Управління персоналом — це один із найважливіших елементів менеджменту, який безпосередньо впливає на ефективність роботи організації. Сучасні підприємства працюють в умовах швидких змін і високої конкуренції, що вимагає від керівників гнучкого підходу до управління людськими ресурсами. Використання правильних методів управління допомагає досягти таких ключових цілей, як підвищення продуктивності праці, залучення талановитих співробітників, створення сприятливої робочої атмосфери та зменшення плинності кадрів. Відповідно до мотиваційної характеристики та залежно від міри примусовості методи управління персоналом можна поділити на: адміністративні (силові), економічні та соціально-психологічні [1, с.13]. Розглянемо детальніше кожен з них.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як "метод кнута". Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: - інструкції, організаційні схеми, нормування; - накази розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління [2].

Однією з головних переваг адміністративних методів є їх швидкість і надійність в управлінні великою кількістю працівників. Проте, ці методи також мають свої обмеження. Постійний контроль і жорсткі рамки можуть призводити до зниження мотивації працівників, обмеження їхньої ініціативи та творчого підходу до вирішення завдань [3, с.36].

Економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників [4, с.81].

Економічні методи є ефективними у ситуаціях, коли працівники чітко пов'язують свої зусилля з матеріальним результатом. Фінансові стимули, такі як премії за перевиконання плану, бонуси за успішне завершення проекту, оплата понаднормової роботи, забезпечують високий рівень продуктивності та сприяють конкурентоспроможності. Проте економічні методи мають свої обмеження. Надмірна залежність від матеріальних стимулів може знизити мотивацію працівників у випадку відсутності гнучкості в оплаті праці або при нестабільних економічних умовах.

Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування і поведінки персоналу [5, с.215].

Ці методи мають переваги у довгостроковій перспективі, оскільки сприяють розвитку лояльності працівників до організації, підвищують рівень задоволеності роботою та зменшують плинність кадрів. Водночас, неправильне розуміння психологічного стану співробітників або недостатня увага до їхніх соціальних потреб може призвести до втрати довіри або навіть демотивації.

Отже, управління персоналом включає в собі використання декількох методів, які мають свої переваги та недоліки. Зважаючи на те, що ці методи можна відокремити один від одного, все одно на практиці для того щоб підприємство було конкурентоспроможним, потрібно використовувати їх в системі. Таким чином, грамотне використання різних методів управління сприяє не тільки досягненню короткострокових цілей, а й формуванню довгострокового успіху організації, завдяки побудові міцної, лояльної та мотивованої команди.

### Література

1. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
2. Методи управління персоналом: URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4576/1/%D0%92%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf>
3. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2019
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

**Крамаренко І.Д.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ЗД – 408Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Ліскович Н.Ю.,**  
*доктор філософії в галузі економіки,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ: СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА НОВІ РИНКИ**

Останні роки ми стали свідками значних позитивних змін у національному бізнес-середовищі. Уряди багатьох країн вжили заходів для покращення інвестиційного клімату, зокрема шляхом зменшення податкового навантаження, спрощення процедур реєстрації бізнесу та захист прав інвесторів. Глобальні економічні процеси відіграли важливу роль у формуванні зовнішньоекономічної кон'юнктури. Зростання міжнародної торгівлі, розвиток електронної комерції та інтеграція світових ринків відкривають нові можливості для національних підприємств.

Міжнародна експансія – це не тільки процес виходу компаній на нові ринки за межами своїх національних кордонів. Вона являє набір комплексних стратегій, спрямованих на коректно поставлені цілі та завдання розвитку підприємств на зовнішній ринок, як діяльність за основним напрямом в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи поточну ситуацію, спричинену вторгненням росії в Україну, міжнародна експансія стала можливістю для українських компаній забезпечити себе новими партнерствами, джерелами доходу та зменшенням залежності від внутрішнього ринку. Для деяких українських власників бізнесу рішення вийти на нові міжнародні ринки є справою практичної необхідності через воєнні умови. Для інших метою є розширення географічного охоплення свого бізнесу та збільшення масштабів діяльності. Окрім проблем, що пов'язані з безпосередньої фізичною безпекою, багатьма власниками компаній керує бажання розподілити ризик і охопити нові категорії споживачів із підвищеною купівельною спроможністю.

У зв'язку з такою об'єктивною необхідністю, перед керівництвом компаній постає головне завдання в розробці комплексної стратегії виходу своєї компанії на зовнішній ринок, яка б дала позитивний результат діяльності на міжнародному рівні. Сучасна підприємницька діяльність вимагає використання нових методів ведення зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД). При виході на зовнішній ринок постають важливі питання в розробці ефективної стратегічної програми, вибору способу виходу на зовнішній ринок, пошук іноземного партнера для співпраці, а також ризиків, які можуть виникнути при здійсненні ЗЕД.

Основним напрямками, на яких має сконцентруватись компанія є адаптація внутрішніх процесів до міжнародних практик, тобто створення загальних умов для роботи підприємств відповідно до умов розвитку; стимулювання прогресивних структурних змін; прискорення

впровадження міжнародних стандартів якості; заміна застарілого обладнання і використання сучасних технологій.

Не менш важливим, є проведення детального аналізу ринку, якому компанія віддає перевагу. Це включає в себе вивчення культурних, економічних та соціальних особливостей країни. Розуміння потреб і вподобань місцевих споживачів дозволить адаптувати продукт або послугу, що, в свою чергу, підвищить шанси успіху. Кожен новий ринок, також має своїх гравців, і компаніям потрібно знати, з ким їм доведеться змагатись. Аналіз конкурентів надає можливість виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити унікальні переваги, які може запропонувати саме український бренд.

Виходячи з цього, для багатьох українських виробників розширення бізнесу за кордоном означає пошук відповідної ніші, в якій підприємство може знайти успіх. Наприклад, міжнародна експансія українських ІТ – компаній останніми роками була особливо яскравою. За останні десятиліття було чимало прикладів успішних ІТ – стартапів саме з українським корінням, які успішно себе зарекомендували в ЄС та США [5]. Одним із найвідоміших українських стартапів є Grammarly, який став незамінним інструментом для мільйонів користувачів по всьому світу. Цей сервіс, заснований у 2009 році в Україні, який допомагає людям покращувати свої навички письма, пропонуючи корекцію граматики та стилю. Компанія активно інвестує в дослідження та розробки, що дозволяє їй залишатись на передовій технологій, тим самим довівши, що українські технології можуть бути конкурентоспроможними на світовій арені і надихнути інших розвивати власні проекти [2].

Якщо говорити в цілому, то близько 80% українських компаній роблять свій перший крок у сусідній державі – Польщі [4]. По – перше, польський ринок є найближчим до України і багато хто вважає його безпечнішим і легкодоступним на початку своєї зовнішньоекономічної діяльності. По – друге, у Польщі також переважає найбільша в Європі українська діаспора, що служить готовою клієнтською базою і часто виступає в ролі амбасадорів бренду.

З початку російського вторгнення українські гіганти, такі як Monobank і Rozetka вийшли на польський ринок з метою перспектив розширення та закріплення позицій на міжнародному рівні. Польща є лише однією з багатьох країн, у яких з 2022 року спостерігається розширення присутності українського бізнесу. Популярними також напрямками виявились країни Балтії, Естонії, Литви, Румунії та Німеччини. Відкриває низку можливостей для введення бізнесу Сполучені Штати Америки, що залишається найбільшим споживчим ринком у світі. Присутність зростаючої української діаспори в цій країні допомогла багатьом українським компаніям закріпитись на ринку. Це призвело до сплеску відкриття представництв і філій українських компаній. При правильному підході відкривати бізнес у США може бути набагато легше, ніж будь – де в Європі. Наприклад, штат Вайомінг дозволяє зареєструвати компанію лише за один день, також штат пропонує бізнесу захист активів і конкурентоспроможне оподаткування [3].

Підсумовуючи, можна зазначити, що процес виходу на зовнішні ринки є досить складною справою. Навіть успішна стратегія ЗЕД потребує постійного вдосконалення та коригувань мінливості та невизначеності умов конкурентного середовища.

### Література

1. Бала О., Іванчик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. Академічні візії, № 29, 2024.
2. Перегляд аналіз успішності бізнес-моделей українських підприємств на європейському ринку на прикладі міжнародних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309208/300737>.
3. How long does it take to get an llc in wyoming? (2024). Persuasion Nation. URL: <https://persuasion-nation.com/how-long-does-it-take-to-get-an-llc-in-wyoming/>.
4. The number is measured in tens of thousands: how many businesses Ukrainians have opened in Poland. Visit Ukraine - SERVICE PORTAL ABOUT UKRAINE 24/7. URL: <https://visitukraine.today/blog/4502/the-number-is-measured-in-tens-of-thousands-how-many-businesses-ukrainians-have-opened-in-poland>.
5. Ukraine's robust IT sector | kyiv consulting. Kyiv Consulting. URL: <https://kyivconsulting.com/insights/ukraines-robust-it-sector-strength-and-growth>.

**Нагаєв В.М.,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

**Горлачов А.С.,**

*здобувач ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ**

Проблема підвищення ефективності системи управління інженерно-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств набула принципово важливого значення у зв'язку посиленням в останній час процесів глобалізації, кооперації та інтеграції в умовах розсосередженого великотоварного виробництва сільськогосподарської продукції. Вирішення її є стратегічно важливим завданням трансформації та системного розвитку АПК на інноваційних засадах. При цьому ключовими питаннями є перетворення сировинного сільського господарства на високорозвинене агропромислове виробництво із забезпеченням національної продовольчої безпеки України та підвищеною інтеграцією до міжнародного економічного середовища [1; 2].

В умовах зростання рівня концентрації і спеціалізації сільськогосподарського виробництва, особливо актуально постає питання з удосконалення існуючої системи управління інженерно-технічним забезпеченням аграрних формувань. Система інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу - це сукупність суб'єктів відносин, що знаходяться у відповідних взаємозв'язках, а також принципів, форм, методів, організаційних та економічних важелів, спрямованих на створення, випробування, виробництво, реалізацію, використання й обслуговування технічних засобів для агропромислового комплексу [3, с. 40]. Правове регулювання формування та функціонування системи інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу здійснюється відповідно до законів України «Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України», «Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу», «Про захист прав покупців сільськогосподарських машин» [4; 5].

Метою дослідження є розробка науково-практичних пропозицій з удосконалення організаційної моделі інженерно-технічного забезпечення в структурі управління виробництвом на прикладі ПрАТ «Чугуївський агротехсервіс».

Одним з основних і важливих об'єктів виробничої інфраструктури досліджуваного підприємства є інженерна служба. Організаційна структура інженерної служби підприємства має відділи механізації та електрифікації. Інженерна служба має таку структуру: тракторний парк (завідувач тракторного парку, ведучий інженер з ремонту та обслуговування МТП, інженер з ЕМТП), автогараж (зав. гаражем, механік з ремонту автотранспорту), машинний двір із парком сільськогосподарських машин (зав. машинним двором), комплекс механічних майстерень з відповідним обладнанням (зав. механічною майстернею), зернотік (зав.

зернотоком), електроцех (головний інженер-енергетик, провідні інженери-електрики). Рівень кваліфікації інженерних кадрів є високим, компетентність персоналу підтримується періодичними стажуваннями та навчанням з відривом та без відриву від виробництва. Забезпеченість кадрами вищої кваліфікації складає 67 %. В останній час посилено заходи з підвищення техніки безпеки, пожежної безпеки та охорони праці. На підприємстві відпрацьована система відповідних інструктажів, яка включає загальний інструктаж перед початком роботи, інструктаж на робочому місці, інструктаж в умовах виробництва.

Експертна оцінка якості об'єктів системи управління інженерно-технічного забезпечення засвідчила, що середнє значення її функціонування в господарстві становило 3,88 бали. Найбільш складними питаннями, що потребують оперативного вирішення є ремонт складського господарства мінеральних добрив, забезпечення запасними частинами вантажного транспорту, засобами захисту рослин. В той же час на високому організаційному рівні підприємство надає послуги з електропостачання, матеріально-технічному забезпеченні, інформаційному зв'язку.

Для досліджуваного підприємства пропонується реалізувати галузевий принцип побудови системи управління інженерно-технічним забезпеченням, що передбачає оптимізацію відповідної виробничої інфраструктури. Таку структуру можна охарактеризувати як дивізіонально-технологічну з високим рівнем децентралізації і адаптивності до ринкових умов, яка може ефективно діяти в ринкових умовах. При цьому доцільним є впровадження диспетчеризації управлінських процесів в системі інженерно-технічного забезпечення.

Також у ПрАТ «Чугуївський агротехсервіс» доцільно застосувати автоматизовану систему управління інженерно-технічним забезпеченням (АСУ «Інженер-технолог»), яка застосовується як типова система управління виробничими об'єктами, що відповідають принципам технологічності (тракторні бригади, молочно-товарні ферми) при різних варіантах організації с.-г. виробництва. До заходів з покращання організації діяльності інженерної служби слід віднести необхідність складання планів планово-попереджувальних ремонтів МТП. Серед комплексу заходів технічного, технологічного та економічного характеру, інженерна служба пропонує більш активно оновлювати технічні засоби з урахуванням їхньої амортизації; використання комп'ютерних технологій з розробкою автоматизованих робочих місць; впровадження електронних технологічних карт механізованих процесів у рослинництві. Найбільш складними питаннями, що потребують оперативного вирішення є ремонт складського господарства, постачання мінеральних добрив, забезпечення запасними частинами вантажного транспорту, засобами захисту рослин. Особливої уваги потребує питання хімічного захисту рослин, збагачення землі добривами. Слід відмітити проблеми водопостачання деяких територій господарства, а також нераціонально великі витрати на запасні частини, закупку палива, пестицидів, мінеральні добрива.

Для підвищення ефективності інженерно-технічного забезпечення аграрного формування пропонується такі заходи: підвищити рівень організації професійного навчання механізаторів; реалізувати мережеве планування механізованих виробничих процесів; впровадити програми планово-запобіжної системи ремонту техніки; підвищити ступінь технічного обслуговування та обладнання; впровадити програми автоматизації виробничих процесів; активізувати участь спеціалістів інженерної служби з впровадження у виробництво наукової організації праці. Реалізація даної моделі інженерно-технічного забезпечення

допоможе підвищити комплексність та якість функціонального забезпечення інженерних послуг, при цьому скоротити витрати на проведення механізованих робіт.

### Література

1. Білокінь О.П. Сучасні тенденції розвитку матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору в харківській області. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 2 (72), 2021. С. 12-17.
2. Лєпюхіна О.В., Білоусова С.В. Сучасний стан вітчизняного сільськогосподарського машинобудування. *Вісник ХНАУ: Серія „Економічні науки”*. № 2, 2016. С. 374-381.
3. Макаренко П.М. Розвиток виробничо-технічного забезпечення сільського господарства. Технологічний аудит і резерви виробництва. *Економіка підприємства*. № 1(1), 2011. С. 37- 42.
4. Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України: Закон України України від 24 вересня 2008 року N 586-VI // ВВР від 1 липня 2010 р. – N2402-VI.
5. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2025-2030 роки. К.: ННЦ «ІАЕ». 2022. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16015>.



**Маруткова Є.О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕЗ-21-1  
ДНУ ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

**Джур О.Є.,**

*кандидат технічних наук, доцент кафедри  
маркетингу та міжнародного менеджменту ДНУ ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **МОТИВАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ ПІД ЧАС ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: АНТИКРИЗОВИЙ АСПЕКТ**

Пандемія COVID-19 і військові події в Україні спричинили кризові явища в діяльності багатьох підприємств і цивільному житті населення, та змусило перейти на дистанційний формат роботи та спілкування. Ці тривалі процеси погіршили емоційний настрій людей і продуктивність праці, тому питання мотивації працівників набуло ще більшої актуальності.

В теперішній час багато компаній в світі використовують віддалену форму організації праці в усіх сферах економіки, навіть у відповідальних наукоємних організаціях. Так, на сайті Indeed представлено багато пропозицій для аерокосмічного сектору (наприклад: аерокосмічний інженер з двигунобудування, що проектує та розробляє передові силові установки для аерокосмічного застосування, контролю інтеграції силових установок в аерокосмічні апарати для Practical QMS, LLS; аерокосмічний інженер-бортмеханік для аналізу механіки польоту ракети-носія для Arcfield; структурний аналітик із перевіреним досвідом структурної аналізу в аерокосмічній і енергетичній галузі для Acutronic USA тощо) [1].

Війна в Україні має значний вплив на робочий процес. Співробітники можуть знаходитися в небезпечних регіонах або бути вимушеними переселенцями, що призводить до постійного стресу та невизначеності. Це значно знижує рівень мотивації, оскільки на перший план виходять базові потреби безпеки та стабільності. У таких умовах особливо важливою є підтримка з боку роботодавців, включаючи гнучкий графік роботи, можливість працювати в будь-який зручний час або навіть надання тимчасової відпустки без втрати робочого місця [2]. COVID-19, у свою чергу, також продовжує впливати на роботу, особливо через хронічні проблеми з емоційним вигоранням. Дистанційна робота під час пандемії призвела до того, що багато працівників відчули змішування робочого та особистого життя, відсутність чіткого поділу між роботою та відпочинком. Це підвищує ризики вигорання, особливо якщо не забезпечити співробітникам належну психологічну підтримку.

Одним із ефективних інструментів для мотивації в таких умовах є впровадження програм емоційної підтримки та психологічної допомоги. Це можуть бути групові або індивідуальні консультації з психологами, семінари про стрес-менеджмент, а також створення умов для відкритої комунікації між менеджментом і співробітниками. Також важливо активно підтримувати відчуття єдності в команді через регулярні онлайн-зустрічі, неформальні заходи або спільні ініціативи, що допомагають зберігати контакт навіть на відстані. При дослідженні інтернет-ресурсів аерокосмічних підприємств були виділені наступні заходи, що сприяли підвищенню праці робітників в дистанційному режимі: 1) створення системи партнерів, що об'єднувало одного члена команди, який розбирається в техніці, щоб допомогти іншому члену

команди, який має менший досвід використання технологій; 2) застосування ефективних платформ для спілкування, таких як Microsoft Teams, Zoom або WebEx; 3) забезпечення своєчасного доступу до інформації через прискорення процесу підписання документів на основі програмного забезпечення DocuSign; 4) використання програмного забезпечення для керування проектами, наприклад Microsoft Project, Jira, Power BI, Tableau та Minitab, яке дозволяє членам команди відстежувати прогрес і повідомляти оновлення в режимі реального часу, що не тільки сприяло кращій командній роботі, але й гарантувало узгодженість і єдину зосередженість на спільних цілях; 5) регулярні перевірки з віддаленими співробітниками, використовуючи такі інструменти співпраці, як відеоконференції та обмін миттєвими повідомленнями, і встановлення чітких очікувань щодо кінцевих термінів і результатів, надання працівникам можливості самостійно керувати своїм робочим навантаженням; б) гібридна організація роботи як баланс між особистим життям та роботою.

У воєнний та пандемічний періоди також варто звернути увагу на фінансові аспекти мотивації. Працівники, які відчувають невпевненість у своїх доходах, втрачають мотивацію до якісної роботи. Тому антикризовий менеджмент має включати програми збереження робочих місць, виплат стабільних зарплат або принаймні їхньої частини, а також підтримку у вигляді бонусів або додаткових виплат за продуктивність. Крім того, менеджерам варто спрямовувати зусилля на розвиток персоналу, зокрема на підвищення кваліфікації працівників у дистанційній роботі, що не тільки підвищує ефективність працівників, але й стимулює їхню мотивацію через особистий розвиток [3]. Отже, мотивація співробітників під час дистанційної роботи в умовах криз має включати гнучкий підхід, підтримку психічного здоров'я та фінансову стабільність. Успішне вирішення цих питань дозволить зберегти працездатність та залученість навіть у таких складних умовах, як пандемія чи війна.

### Література

1. Indeed. aerospace engineering. URL: <https://www.indeed.com/q-aerospace-engineering-l-remote-jobs.html?vjk=d1ef8b5bdf8d0c9c>.
2. Аліна Сербенівська, Денис Лебідь. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. Вип. 1. С. 122 – 130 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>
3. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 34-39 URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33\\_72\\_1/8.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf)

**Янечко С.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Алексєєнко А.С.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Гнатенко І. А.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри підприємства та бізнесу  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРЕРОБНИХ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Під час війни розвиток переробних малих підприємств стикається з багатьма викликами, але водночас відкриває нові можливості для адаптації та зростання в умовах кризової ситуації. Малі підприємства в переробній галузі, особливо ті, що займаються харчовою, легкою промисловістю чи виробництвом будівельних матеріалів, мають важливу роль в економіці, оскільки вони не лише забезпечують необхідні товари для внутрішнього ринку, але й сприяють підтриманню зайнятості та економічної стабільності в регіонах, які потерпають від військових дій. Розвиток таких підприємств під час війни вимагає гнучкого підходу, інновацій та підтримки як з боку держави, так і від міжнародних партнерів.

Одним з ключових напрямків для малих переробних підприємств є диверсифікація виробництва. Війна створює нові потреби як для населення, так і для військових, тому підприємства повинні бути готові швидко адаптувати свої потужності під нові вимоги ринку. Наприклад, багато підприємств, які до війни спеціалізувалися на виробництві споживчих товарів, тепер орієнтуються на виробництво засобів для військових, таких як одяг, харчові продукти тривалого зберігання або компоненти для будівництва фортифікаційних споруд, що дозволяє не тільки зберегти робочі місця, але й забезпечити стабільність у фінансових потоках підприємства в умовах нестабільного попиту на традиційні товари.

Ще одним важливим аспектом розвитку переробних малих підприємств є впровадження інноваційних технологій та рішень, які допомагають підвищити ефективність виробничих процесів і знизити витрати. Під час війни ресурси стають ще більш обмеженими, і підприємства вимушені шукати шляхи оптимізації виробництва для зменшення залежності від постачальників сировини або енергетичних ресурсів. Використання нових технологій, таких як автоматизація процесів, застосування енергоефективного обладнання або впровадження екологічно чистих технологій, може суттєво підвищити стійкість підприємств до кризових ситуацій і дозволить їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Інший важливий напрямок розвитку малих переробних підприємств під час війни полягає у налагодженні співпраці з іншими учасниками ринку, включаючи кооперацію з більшими компаніями, державними установами та міжнародними організаціями. Військові дії часто спричиняють руйнування ланцюгів постачання, тому малі підприємства можуть об'єднувати свої зусилля для спільної закупівлі сировини або реалізації готової продукції. Така кооперація дозволяє зменшити витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю

постачань або збоєм у логістиці. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями може надати малим підприємствам доступ до фінансування, нових технологій або ринків збуту, що є критично важливим у контексті економічної нестабільності та обмеженого доступу до традиційних фінансових ресурсів.

Паралельно з цим малі підприємства повинні активно розвивати нові канали збуту продукції. Під час війни багато традиційних ринків можуть стати недоступними через окупацію територій або руйнування інфраструктури, тому підприємства мають шукати нові можливості для реалізації своєї продукції. Інтернет-комерція стає одним із таких перспективних напрямків, оскільки дозволяє продавати товари не лише на внутрішньому ринку, але й за кордоном [1-3]. Малі переробні підприємства можуть використовувати онлайн-платформи для продажу своєї продукції, що особливо актуально для тих підприємств, які займаються виробництвом товарів з високою доданою вартістю або мають експортний потенціал, що може стати важливим фактором виживання та зростання підприємств у воєнний час.

Не можна оминати питання розвитку кадрового потенціалу малих переробних підприємств. Під час війни багато працівників змушені залишати свої робочі місця через мобілізацію або переїзд в інші регіони, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо в галузях, що потребують високого рівня професійних знань і навичок. Підприємства мають інвестувати в підготовку нових працівників, забезпечуючи їм необхідну кваліфікацію для роботи в умовах нових викликів. Також варто впроваджувати програми перепідготовки для працівників, що дозволить їм адаптуватися до змін у виробничих процесах і освоїти нові технології [4-7].

У контексті розвитку переробних малих підприємств під час війни важливо також враховувати зміни в державному регулюванні та економічній політиці. Влада повинна надавати підтримку малим підприємствам у вигляді податкових пільг, грантових програм або спрощення регуляторних процедур, що дозволить полегшити навантаження на бізнес у воєнний період та стимулювати розвиток тих галузей, які мають стратегічне значення для країни. Підприємства, у свою чергу, можуть використовувати ці можливості для розширення своїх потужностей та залучення інвестицій, що сприятиме їхньому довгостроковому розвитку навіть в умовах війни.

Таким чином, розвиток переробних малих підприємств під час війни вимагає комплексного підходу, який включає диверсифікацію виробництва, впровадження інноваційних технологій, кооперацію з іншими учасниками ринку, розвиток нових каналів збуту та інвестування у кадровий потенціал. Такі заходи дозволяють підприємствам залишатися життєздатними, попри важкі умови війни, та створюють основу для їхнього зростання в майбутньому. Успішне поєднання всіх цих напрямків може стати вирішальним фактором для збереження економічної стабільності в країні та забезпечення її післявоєнного відновлення.

### Література

1. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.

2. Таран-Лала, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*, (7), 18-22.
3. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
4. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.
5. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
6. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.
7. Bilan, Y., Zos-Kior, M., Nitsenko, V., Sinelnikau, U., & Ilin, V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7(2), 287-300.

**Бондарєв О.С.,**  
здобувач PhD,  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Державний біотехнологічний університет

## **НЕДОСТАТНЯ МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

Мотивація персоналу є однією з ключових умов ефективної діяльності будь-якої організації. Вона впливає на продуктивність працівників, їхню залученість та лояльність до компанії. Недостатня мотивація може призвести до низки негативних наслідків, таких як зниження продуктивності, плинність кадрів та зниження конкурентоспроможності організації. Нижче розглянуто основні причини недостатньої мотивації персоналу, її наслідки та можливі шляхи покращення ситуації.

Причини недостатньої мотивації:

1. Низька оплата праці. Однією з найважливіших причин демотивації є несправедлива або недостатня компенсація за виконану роботу. Коли працівники не відчують відповідності між своїми зусиллями і рівнем винагороди, це часто призводить до втрати інтересу до роботи та зниження ефективності [1, с. 25].

2. Відсутність кар'єрних перспектив. Працівники, які не бачать можливостей для професійного зростання або кар'єрного просування в межах компанії, можуть втратити мотивацію до саморозвитку і підвищення власної кваліфікації [2, с. 57]. Це особливо актуально в організаціях з відсутністю чіткої політики розвитку кар'єри та навчання.

3. Погана організація робочого процесу. Недостатньо чітке визначення обов'язків, слабка комунікація між відділами та відсутність зворотного зв'язку можуть спричинити фрустрацію серед працівників. Погана організація праці часто викликає почуття безпорадності та незадоволення, що знижує мотивацію [3, с. 45].

4. Невизнання досягнень. Важливою складовою мотивації є визнання результатів праці. Відсутність похвали, заохочень або простої вдячності з боку керівництва може демотивувати працівників, особливо тих, хто робить значні внески у роботу компанії [4, с. 38].

Наслідки недостатньої мотивації:

1. Зниження продуктивності. Недостатньо мотивовані працівники схильні до зниження продуктивності та якості виконуваних завдань. Вони рідше проявляють ініціативу, менше зацікавлені у вдосконаленні робочих процесів і менше приділяють уваги деталям [5, с. 102].

2. Плинність кадрів. Організації, які не забезпечують достатню мотивацію своїм працівникам, часто стикаються з високою плинністю кадрів. Працівники шукають кращі умови в інших компаніях, що веде до збільшення витрат на пошук та навчання нових співробітників [6, с. 115].

3. Зниження інноваційності. Мотивація є важливою для творчого підходу до вирішення завдань. Демотивовані працівники рідше пропонують нові ідеї та рішення, що знижує конкурентоспроможність компанії на ринку [7, с. 125].

Методи підвищення мотивації:

1. Фінансові стимули. Підвищення заробітної плати, запровадження бонусних систем і премій можуть значно вплинути на мотивацію працівників. Важливо, щоб винагороди були справедливими і відображали реальні зусилля працівника [8, с. 133].

2. Нефінансові стимули. Окрім грошей, велике значення мають нематеріальні стимули: визнання досягнень, можливість навчання та кар'єрного росту, а також участь у прийнятті рішень. Впровадження програм особистого розвитку, регулярні похвали і підтримка керівництва можуть суттєво підвищити рівень задоволеності працівників [9, с. 147].

3. Покращення умов праці. Створення комфортних робочих умов, забезпечення балансу між роботою і особистим життям, надання гнучкого графіка роботи також сприяють зростанню мотивації працівників [10, с. 160].

4. Розвиток корпоративної культури. Побудова сильної корпоративної культури, де працівники відчувають себе частиною єдиного цілого, є важливим фактором мотивації. Організація тимблдингу, підтримка відкритих каналів комунікації з керівництвом та створення відчуття причетності до успіху компанії підвищують рівень залученості персоналу [11, с. 175].

Недостатня мотивація працівників є серйозною проблемою для будь-якої організації, оскільки вона негативно впливає на продуктивність, плинність кадрів та рівень інноваційності. Основними причинами демотивації є низька оплата праці, відсутність кар'єрних перспектив, погана організація робочого процесу та невизнання досягнень. Для вирішення цієї проблеми керівництву необхідно впроваджувати як фінансові, так і нематеріальні стимули, а також активно працювати над покращенням умов праці та розвитком корпоративної культури.

### Література

1. Бойко М. В. Мотивація персоналу: інструменти та методи. — Київ: Видавничий дім «Освіта», 2022. — 245 с.
2. Гриценко П. І. Психологічні аспекти управління персоналом. — Львів: Світ, 2021. — 198 с.
3. Литвиненко С. О. Мотивація праці: теорія і практика. — Харків: Вища школа, 2020. — 160 с.
4. Дмитренко О. П. Мотивація і стимулювання персоналу. — Одеса: Чорномор'я, 2019. — 180 с.
5. Петров С. В. Управління організацією: інноваційні підходи. — Київ: КНЕУ, 2021. — 220 с.
6. Чубенко А. Г. Стратегії підвищення мотивації у великих організаціях. — Полтава: Полтавський національний технічний університет, 2023. — 210 с.
7. Іваненко І. В. Мотивація праці: сучасні підходи. — Київ: Наукова думка, 2020. — 150 с.
8. Сидоренко Л. М. Управління персоналом у XXI столітті. — Львів: Світ, 2021. — 180 с.
9. Зайченко А. Г. Психологія управління персоналом. — Київ: Фенікс, 2022. — 210 с.
10. Коваленко О. М. Мотиваційний менеджмент: теорія і практика. — Одеса: Чорномор'я, 2020. — 170 с.
11. Гончаренко В. С. Основи мотивації в сучасних організаціях. — Київ: Академія управління, 2021. — 190 с.

**Єгорова Д.С.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи МО – 410Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Ліскович Н.Ю.,**  
*доктор філософії в галузі економіки  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **НЕПРОЗОРИ ПРАКТИКИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ТА БІЗНЕСІ**

В умовах сучасних викликів питання прозорості державного управління та ведення бізнесу набуває особливої актуальності. Аналіз останніх подій та практик демонструє системні проблеми, які потребують невідкладного вирішення та комплексного підходу до їх подолання.

Непрозорість у державному управлінні та бізнесі проявляється у кількох ключових аспектах. Перш за все, це закупівлі "для своїх", що характеризуються обмеженням доступу до тендерів для реальних учасників ринку, створенням штучних бар'єрів, відсутністю прозорої інформації про обсяги та графіки поставок, продовженням контрактів з попередніми постачальниками без конкурсу та необґрунтованими вимогами до логістики. [1]

Другим важливим аспектом є проблема дискреційних повноважень, яка включає надмірну свободу прийняття рішень посадовими особами, відсутність чітких критеріїв для прийняття рішень, можливість самостійно визначати межі власних повноважень, що створює сприятливі умови для корупційних практик. Не менш важливою є проблема інформаційної закритості, що проявляється в обмеженому доступі до інформації про державні витрати, відсутності прозорої звітності, складності отримання інформації про діяльність державних органів та неповному розкритті інформації про бенефіціарів та власників.

Одним із найрезонансніших прикладів непрозорості є корупційні дії у сфері державних закупівель, зокрема Міністерства оборони. В умовах війни, коли питання забезпечення військових стає критично важливим, було виявлено низку зловживань під час закупівель продовольства для Збройних сил України. Зокрема, виявлено закупівлі товарів за завищеними цінами. Наприклад, ціна на яйця сягала 17 гривень за штуку, що значно перевищувало ринкову вартість. Ці дії призвели до втрати значних бюджетних коштів та стали предметом розслідувань правоохоронних органів, що завершилися відставкою окремих посадовців. [2]

Іншим прикладом систематичних непрозорих практик є діяльність Державної митної служби. Протягом десятиліть митниця в Україні функціонувала як інструмент для забезпечення приватних інтересів політичних еліт та олігархічних груп. Часті зміни керівництва не приводили до позитивних результатів через відсутність комплексних реформ і впровадження дієвих механізмів прозорості. Незважаючи на технічні вдосконалення та модернізацію системи митного контролю, корупція залишається ключовою проблемою, яка перешкоджає ефективному функціонуванню служби. [3,5]

Системні інституційні проблеми включають часту зміну керівництва без системних змін, використання державних органів як "годівниць" для політичних груп, боротьбу владних



груп за контроль над прибутковими напрямками, закорінілу культуру корупції та формальний підхід до впровадження міжнародного досвіду. [4]

Подолання непрозорих практик у державному управлінні та бізнесі вимагає комплексного підходу та системних змін. Ключовими елементами такої трансформації мають стати максимальна автоматизація процесів, мінімізація людського фактору в прийнятті рішень, створення чітких та зрозумілих правил, забезпечення належного контролю за їх дотриманням та розвиток культури прозорості у державному управлінні.

Успішність реформ залежить від готовності влади впроваджувати системні зміни та відмовитися від використання державних органів як інструментів політичного впливу та особистого збагачення. Лише за умови послідовної реалізації всіх необхідних заходів можливе створення прозорої та ефективної системи державного управління, яка сприятиме розвитку чесного бізнесу та економічному зростанню країни.

### Література

1. Корупція на закупівлях у Міноборони: у справі вручили підозри щодо розтрати ще мільярда <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/8/708498/>
2. Закупівлі харчів Міноборони тепер публічні, але схеми Резнікова досі живі <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/30/701764/>
3. Родове прокляття митниці <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/22/701477/>
4. Заступник міністра оборони подав у відставку через скандал із закупівлею харчування для ЗСУ <https://babel.ua/news/89701-zastupnik-ministra-oboroni-podav-u-vidstavku-cherez-skandal-iz-zakupivleyu-harchuvannya-dlya-zsu>
5. Міноборони вперше з початку вторгнення РФ провело відкриті закупівлі їжі для ЗСУ. Які результати <https://suspilne.media/499222-minoboroni-vperse-z-pocatku-vtorgnenna-rf-provelo-vidkriti-zakupivli-izi-dla-zsu-aki-rezultati/>

**Кравчуновська А.О.,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
групи ЗД – 107М, Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Журба О.В.,**  
*викладач вищої кваліфікаційної категорії  
Слов'янського фахового коледжу транспортної інфраструктури, м. Слов'янськ*

## **НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Цифрова трансформація бізнесу під впливом розвитку передових технологій є актуальною протягом тривалого часу, але останні події значно прискорили цей перехід і сприяли виникненню проблем у всіх сферах соціально-економічного життя, в тому числі управлінні бізнесом та його веденням.

Для сучасного управління персоналом важливо швидко адаптуватися до нових реалій і впроваджувати новітні методи роботи. Такі зміни на підприємствах призводять до певних проблем і перешкод, які необхідно подолати шляхом зміни тактики і стратегії діяльності персоналу. Дослідження показали, що компанії, які активно впроваджували новітні ресурси та технології в управління людськими ресурсами, були більш конкурентоспроможними, ніж ті, які продовжували використовувати традиційні методи.

Цифрова трансформація управління робочою силою полегшує аналіз даних про співробітників, керування мобільною робочою силою, прийняття обґрунтованих рішень і виконання процесів управління робочою силою. Digital HR об'єднує технології SMAC (Social, Mobility, Analytics & Cloud), які допомагають переоцінити досвід співробітників, зробити їх більш продуктивними та покращити баланс між роботою та особистим життям. Нові технології дозволяють відділу кадрів досліджувати інноваційні способи найму персоналу, покращувати продуктивність працівників і надавати кращі можливості для розвитку, залучення та утримання найкращих спеціалістів.

Перехід до новітніх технологій в управлінні персоналом призводить до змін у трьох напрямках:

1. Цифрова робоча сила: залучення спеціалістів з інноваційним мисленням.
2. Цифрове робоче місце: створення робочого місця з новими методами взаємодії та підтримкою зв'язку між співробітниками.
3. Digital HR: використання цифрових інструментів та програм.

Такі зміни в системі управління персоналом розширюють можливості для розвитку бізнесу, але несуть певні небезпеки, такі як висока вартість впровадження новітніх інформаційних технологій, необізнаність літніх працівників щодо процесів інновацій, проблема розмежування робочого часу та дозвілля та доступ до персональних даних. Важливо враховувати особливості цифровізації кожного процесу управління персоналом, від найму співробітників до управління персоналом:

- Рекрутментг: використання соціальних мереж для пошуку талантів, платформ для електронних співбесід, сайтів пошуку роботи, створення та публікації пропозицій про роботу.

Це покращує роботу, зменшує обсяг роботи та час, витрачений на пошук талантів, збільшує кількість нових співробітників та створює базу потенційних кандидатів.

- Адаптація: створення єдиних інформаційних платформ для ознайомлення нових співробітників з інформацією про компанію, планування офісу, графік роботи та робочі завдання.

- Розвиток: використання електронних освітніх платформ і курсів для підвищення кваліфікації співробітників, забезпечення постійного інтелектуального розвитку та оновлення знань і навичок.

- Моніторинг роботи: використання інформаційних платформ і цифрових інструментів для збору звітів про виконання всіх бізнес-процесів і завдань. Це дозволяє контролювати якість та ефективність роботи та забезпечувати зворотний зв'язок з кожним співробітником.

Цифровізація цих процесів необхідна всім компаніям, але більш затребувана компаніями, які:

- знаходяться у фазі росту;
- є міжнародними або розповсюдженими по всій країні;
- кому важливо знати ROI (ефективність інвестицій);
- для кого важливий етап відбору та адаптації нових працівників.

Війна та коронавірус дали значний поштовх до змін в управлінні персоналом. Вони прискорили цифровізацію не лише організаційних та бізнес-процесів, а й усієї функціональної складової бізнес-діяльності. З'явилися нові методи реалізації традиційних HR-процесів і нові концепції: цифрове управління персоналом, онлайн-рекрутинг. Відмова від цих можливостей призведе до втрати конкурентоспроможності компанії, уповільнить роботу процесів управління людськими ресурсами та знизить рівень участі, мотивацію та розвиток персоналу.

### Література

1. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.
2. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends> (дата звернення: 21.04.2021).
3. Козак Т. Сучасні технології управління персоналом: особливості та можливості. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: IV Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 2020. С. 80–83.
4. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/> (дата звернення: 21.04.2021).

**Фірсова С.Г.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
економічного факультету  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

**Сороколіт Т.А.,**  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти  
ОП «Менеджмент організацій» кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної  
діяльності економічного факультету  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## **НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних умовах розвитку бізнесу навчання персоналу стає стратегічно важливим елементом успішної діяльності компаній. Основними факторами, що стимулюють впровадження новітніх технологій навчання, є зростаюча конкуренція, швидкі зміни на ринку та впровадження нових технологій у виробничі процеси. Саме тому організації прагнуть використовувати сучасні методи для підвищення кваліфікації своїх працівників.

Новітні технології навчання персоналу – це інноваційні методи та інструменти, які забезпечують ефективне освоєння нових знань і навичок працівниками підприємств. Вони базуються на інтеграції інформаційних та комунікаційних технологій, що дозволяють значно підвищити швидкість навчання, його гнучкість і персоналізацію [1, с.437–441.].

Основними компонентами новітніх технологій навчання є цифрові платформи для дистанційного навчання, які дозволяють організувати навчальний процес у зручному форматі з будь-якого місця та в будь-який час. Мобільні додатки забезпечують можливість навчання в будь-який момент за допомогою смартфонів або планшетів. Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR) створюють інтерактивне середовище, де працівники можуть відпрацьовувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних. Гейміфікація, тобто використання ігрових елементів у навчальному процесі, стимулює залученість персоналу та робить процес навчання більш захоплюючим [1, с.441–444].

Також мікронавчання, яке полягає в поділі великих навчальних курсів на короткі модулі, дозволяє зосередитися на окремих аспектах і спрощує засвоєння інформації.

Новітні технології навчання мають широке застосування у різних сферах. Одним із найпоширеніших напрямів є корпоративні тренінги та підвищення кваліфікації, де віртуальні симуляції та тренажери імітують робочі ситуації для навчання без ризику для виробничого процесу [2].

Індукційні програми для нових співробітників використовують інтерактивні курси та навчальні матеріали для швидкої адаптації до корпоративної культури та специфіки компанії. У сфері роздрібної торгівлі технології VR та AR можуть навчати персонал взаємодії з покупцями, презентації товарів або роботи з касовими системами. Також новітні технології дозволяють створювати гнучкі програми навчання, що враховують індивідуальні потреби кожного працівника, особливо на виробництві [3].

Переваги новітніх технологій навчання включають гнучкість та доступність завдяки цифровим платформам, персоналізацію навчальних програм під потреби працівників, економічну ефективність через зниження витрат на традиційні тренінги, а також підвищену залученість та мотивацію завдяки інтерактивним елементам [4, с. 556-561].

Однак є і певні недоліки: високі початкові інвестиції у впровадження, можливі технічні проблеми через відсутність у працівників сучасних пристроїв або доступу до інтернету, а також необхідність постійної технічної підтримки та оновлення програмного забезпечення [5, с. 281-283].

Отже, впровадження новітніх технологій у навчальний процес є стратегічним кроком для будь-якої компанії, яка прагне до розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Це не лише підвищує ефективність навчання, але й дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

### Література

1. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу // Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 437–444.
2. CIPD.URL: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/learning-skills-work>
3. Learning and skills at work survey 2021. URL: [https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-2021-1\\_tcm18-95433.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-2021-1_tcm18-95433.pdf)
4. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №17. С. 556-561.
5. Корнеєва Т.С. Інноваційні методи розвитку персоналу та його вплив на ефективність праці // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України. 2018. С. 281-283.

**Лопатовський В.Г.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Хмельницького національного університету, м. Хмельницький

**Кочура А.О.,**  
здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи ОАс-22-1  
Хмельницького національного університету, м. Хмельницький

## **ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Митна система України є ключовим елементом державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності та відіграє важливу роль у формуванні доходів державного бюджету. Водночас, ефективність адміністрування митних платежів вимагає не тільки надходження до бюджету, але й сприяння держави контролювати обіг товарів через кордон, забезпечуючи безпеку та конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Важливим аспектом цієї системи також є обліково-податкові питання, які впливають на взаємодію митних органів, бізнесу та контролюючих установ. Попри значний потенціал для розвитку, в цій сфері існує низка проблем, які заважають її ефективному функціонуванню.

Однією з найгостріших проблем адміністрування митних платежів є корупція та непрозорість митних процедур. Часто сама корупція стає перешкодою плати митних зборів і податків. Багато бізнесів використовують тіншові схеми, щоб уникнути повної сплати митних платежів або зменшити вартість товарів для зменшення митного навантаження. Це не лише призводить до значних втрат бюджету, але й створює нерівні умови для інших чесних учасників ринку. Крім того, непрозорі процедури декларування та оцінки товарів дозволяють окремим компаніям маніпулювати митною системою, підробляючи документи чи використовуючи складні схеми імпорту (консигнація, толінг тощо) [1, 2].

Проблеми посилюються недосконалістю законодавства, яке регулює митну сферу. Митне законодавство в Україні часто змінюється, що ускладнює його дотримання для бізнесу та для митних органів [3]. Часті зміни в правилах можуть дезорієнтувати компанії, особливо малі та середні підприємства, які не мають ресурсів для швидкої адаптації до нових норм. Крім того, в митному законодавстві є прогалини, які дають можливість недобросовісним підприємцям зловживати системою для мінімізації митних платежів. Ці проблеми часто стосуються саме обліково-податкових аспектів, таких як вірне визначення бази оподаткування, порядок нарахування мита, митних зборів і ПДВ на імпортовані товари, а також використання митних пільг, які часто застосовуються з порушенням правил.

Також, незважаючи на поступову цифровізацію митниці, значна частина митних процедур досі залишається паперовою, що ускладнює швидке та ефективне адміністрування митних платежів. Складні бюрократичні процедури збільшують адміністративні витрати для бізнесу та затягують процеси розмитнення товарів. Це впливає на загальну швидкість проходження товарів через митний кордон і робить Україну менш привабливою для міжнародних партнерів. У цьому контексті особливо важливі місця займають питання митного обліку та взаємодії з

автоматизованими бухгалтерськими системами підприємств, зокрема щодо правильного відображення митних платежів, особливо у випадку митних пілг чи звільнення від сплати податків, що регулюються численними нормативними актами. Варто відзначити, що міжнародні партнери часто стикаються з труднощами у забезпеченні митного обліку та верифікації податкових даних при здійсненні спільних операцій з українськими компаніями.

Однією з перспектив розвитку митного адміністрування з точки зору обліково-податкових аспектів є перспектива подальшої цифровізації та автоматизації процесів. Сучасні технології можуть значно спростити процедури декларування та оплати митних платежів, що дозволить скоротити бюрократію та знизити рівень корупції. Впровадження електронних платформ для оформлення митних операцій, а також використання таких інновацій, як блокчейн чи штучний інтелект, здатні підвищити прозорість митних процедур та забезпечити кращий контроль за товарними потоками. Ці нововведення можуть також сприяти вдосконаленню обліково-податкової звітності, покращуючи процедури розрахунку та обліку митних зборів, а також забезпечити автоматизовану взаємодію митних систем з бухгалтерськими програмами підприємств.

Регулярне навчання та тренінги для співробітників митниці, а також боротьба з корупційними схемами в митних органах можуть значно підвищити ефективність їхньої роботи. Підготовлені та мотивовані працівники не лише виконують свої обов'язки більш якісно, але й сприятимуть підвищенню іміджу України на міжнародній арені. Водночас спеціалізоване навчання у сфері обліково-податкового адміністрування стане фактором підвищення якості даних обліку й фінансової звітності та її відповідності міжнародним стандартам.

Ще одним ключовим напрямком є подальша гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими нормами, що забезпечить адаптацію митних процедур до стандартів ЄС. Це дозволить покращити торговельні відносини з країнами ЄС та зробити Україну більш конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Гармонізація законодавства, включно з уніфікацією податкових та облікових стандартів, допоможе спростити процеси імпорту та експорту, підвищити довіру іноземним інвесторам та прискорити економічний розвиток.

Таким чином, при наявних проблемах, митна система України має значний потенціал для розвитку. За умов подолання корупції, вдосконалення законодавчої бази, підвищення рівня технічного забезпечення та кадрового складу, а також гармонізації з міжнародними стандартами митне адміністрування може стати більш ефективним і сприяти економічному зростанню країни.

### Література

1. Імпорт товарів: бухгалтерський облік // Електронний ресурс: <https://buhplatforma.com.ua/article/7415-mport-tovarv-provodki>
2. Митні платежі при імпорті // Електронний ресурс: <https://online.dtki.ua/2013/47/62502>
3. Про затвердження Порядку ведення податковими органами оперативного обліку податків, зборів, платежів та ЄВСС: Наказ Міністерства фінансів України від 12.01.2021 № 5 // Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0321-21#Text>

**Ярова А.О.**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*науковий керівник: Грідін О.В.*

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Операційний менеджмент посідає особливе місце в системі управління та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування організації, здійснюючи управління внутрішніми процесами, ресурсами та технологіями [5].

Забезпечення ефективного операційного менеджменту є критично важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. У сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються вкрай швидко, організації стикаються з численними викликами, такими як неефективність процесів, відсутність адаптації до змін, недостатнє використання нових технологій, проблеми з якістю продукції тощо. Лише комплексне та системне вирішення проблеми операційного менеджменту дозволить забезпечити стабільний розвиток і успішну реалізацію тактичних та стратегічних цілей організації [3-4]. Отже, детально розглянемо ключові проблеми операційного менеджменту та намітимо шляхи їх вирішення [1-5]:

1. Неефективність процесів. Внутрішні бізнес-процеси організації можуть бути недостатньо збалансованими, що призводить до суттєвих витрат часу та перевитрати ресурсів. Впровадження сучасних методів, зокрема Lean і Six Sigma, дозволяє вчасно виявляти та усувати подібні проблеми.

2. Відсутність адаптації до змін. Суттєвій чисельності організацій властиво повільно реагувати на зміни в ринкових умовах, що призводить до втрати ними конкурентоспроможності. Розробка гнучких управлінських стратегій дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів.

3. Недостатнє використання технологій. Багато підприємств нехтують необхідністю впровадження сучасних технологій, що знижує продуктивність їхньої діяльності. Інвестиції в автоматизацію та цифровізацію процесів, навчання персоналу дозволяє вельми ефективно долати цю проблему.

4. Проблеми із забезпечення відповідної якості продукції (послуг). Низький або нестабільний рівень якості продукції (послуг) здатен призводити до втрати клієнтів і зниження репутації. Створення внутрішньої системи менеджменту якості, що відповідає міжнародним стандартам, а також регулярний моніторинг якості процесів і результатів з успіхом дозволяє вирішувати дану проблему.

5. Складнощі в управлінні запасам. Неправильне управління запасами здатне призвести до надмірних витрат або нестачі ресурсів. З огляду на це, доцільним є використання сучасних



методів, зокрема таких як ABC-аналіз, Just-In-Time тощо.

6. Недостатня координація між підрозділами. Відсутність злагодженої координації та ефективної комунікації між різними структурними підрозділами може ускладнити реалізацію стратегічних цілей. Із метою покращення комунікації та координації доцільно впроваджувати інтегровані інформаційні системи.

Можна зробити висновок, що операційний менеджмент є надважливою ланкою, що забезпечує ефективне функціонування організації на оперативно-тактичному та стратегічному рівнях. Лише за рахунок постійного удосконалення операційного менеджменту організації мають змогу досягти успіху в сучасному високо динамічному бізнес середовищі.

### Література

1. Грідін О.В. Етапи життєвого циклу операційної системи та їх вплив на формування операційної та кадрової стратегій. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року): тези доповіді.* Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 2. С. 358-361.

2. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. *Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 6 (33). С. 89-94.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13> URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33\\_2021/15.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf)

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. Випуск 4(13).  
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>  
URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408>

4. Іванов М.М., Камазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2024. 240 с.

5. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: конспект лекцій. К. : МАУП, 2007. 128 с.

**Крупський О.П.,**

*кандидат психологічних наук,*

*доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту*

*Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

**Стасюк Ю.М.,**

*старший викладач*

*кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного*

*університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ: ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ**

Організаційна культура медичного закладу є важливим чинником, що впливає на ефективність його діяльності та якість надання медичних послуг. Вона визначає стиль взаємодії між працівниками, ставлення до пацієнтів та дотримання етичних стандартів та здатність установи адаптуватися до змін. Організаційна культура впливає на загальну атмосферу в колективі, формує комунікаційні процеси та рівень взаємодії як між персоналом, так і з пацієнтами. Це, своєю чергою, прямо відображається на результатах лікування, рівні задоволеності пацієнтів та успішності впровадження новітніх підходів у медичну практику. Формування культури медичного закладу залежить від багатьох аспектів, серед яких специфіка медичної галузі, професійні цінності, лідерство та моделі управління закладом. Важливою особливістю є те, що культура має відповідати високим стандартам безпеки пацієнтів, професійної етики та інноваційності [2]. Важливою особливістю є те, що ефективна організаційна культура позитивно впливає не лише на якість надання послуг, а й на благополуччя самих лікарів, їхній психологічний стан, рівень професійної задоволеності та зниження рівня вигорання [5]. Метою дослідження є визначення ключових чинників, що формують організаційну культуру в медичних установах. Вивчення цих чинників дозволить виявити найбільш ефективні підходи до розвитку культури, що підтримує постійне підвищення якості медичної допомоги та задоволеність як пацієнтів, так і працівників медичних установ.

Організаційна культура являє собою сукупність цінностей і норм, які поділяють окремі співробітники та групи всередині організації, а також визначає, як вони взаємодіють один з одним і з зовнішніми зацікавленими сторонами [3]. Розвиток організаційної культури серед медичних працівників може покращити якість обслуговування пацієнтів та залучити різні групи пацієнтів [1]. Діагностика організаційної культури має вирішальне значення для покращення управління охороною здоров'я. Дослідження показують, що поєднання кланової, адхократичної та бюрократичної культур забезпечує оптимальну ефективність роботи персоналу [6]. У цьому контексті важливо звернути увагу на інструменти, які допомагають закріпити позитивні зміни та підвищити ефективність внутрішніх процесів. Одним із таких потужних інструментів є сторітелінг. Сторітелінг став цінним інструментом для формування та підтримки організаційної культури в медичних закладах, допомагаючи створити унікальну ідентичність та конкурентну перевагу [4]. Однак організаційна культура також може впливати

на впровадження навчальних реформ у медичній освіті, потенційно перешкоджаючи помітним змінам, незважаючи на зусилля з реформування [7]. Ці висновки підкреслюють необхідність для керівників системи охорони здоров'я враховувати організаційну культуру при впровадженні змін або вдосконалень у медичних закладах.

Організаційна культура медичного закладу формується під впливом багатьох чинників, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Зовнішні чинники відіграють особливо важливу роль, оскільки медичні заклади функціонують у строго регульованому середовищі та відчувають постійний тиск з боку суспільства. До зовнішніх чинників віднесемо державне регулювання, соціальний тиск, очікування суспільства, зовнішні технологічні зміни, економічну ситуацію в країні та світі, фінансування медичних закладів.

Внутрішні чинники є не менш важливими для формування організаційної культури медичного закладу, оскільки вони визначають щоденну діяльність персоналу, комунікацію між працівниками та пацієнтами, а також загальну атмосферу у колективі. До ключових внутрішніх чинників належать професійні якості медичного персоналу, особистісні якості медичного персоналу, лідерські якості, структура організації, система мотивації, система оцінки персоналу, система управління знаннями та інноваційність

Таким чином, зовнішні чинники змушують медичні заклади адаптуватися до постійно мінливих умов. Успішні медичні заклади здатні не лише швидко реагувати на ці зміни, але й активно впроваджувати нові підходи та технології, забезпечуючи пацієнтам високий рівень обслуговування. Внутрішні чинники є тими значущими елементами внутрішнього бізнес-середовища, які створюють культурний базис для своєчасного реагування на зовнішні виклики. Вони безпосередньо впливають на якість медичних послуг, атмосферу в колективі та здатність організації адаптуватися до нових викликів.

Отже, організаційна культура медичних закладів визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на її розвиток. Внутрішні фактори, такі як професіоналізм персоналу та стиль лідерства, формують основу культури, тоді як зовнішні (державне регулювання та соціальні очікування) задають її динаміку. Здатність медичного закладу адаптуватися до змін та впроваджувати інновації є ключем до його успішної діяльності.

### Література

1. Davies H. T., Nutley S. M., Mannion R. Organisational culture and quality of health care. *BMJ Quality & Safety*. 2000. Vol. 9, No. 2. P. 111–119. URL: <https://doi.org/10.1136/qhc.9.2.111>.
2. Hromtseva D., Krupskiy O. P. Professional culture and security: an innovative approach to implementing a medical facility. *European Journal of Management Issues*. 2015. Vol. 23, No. 5. P. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.15421/191517>.
3. Hudoshnyk O. V., Krupskiy O. P. Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/192304>.
4. Krupskiy O. P., Stasiuk Y. M. Storytelling as a tool for forming and supporting organisational culture in medical institutions. *Communications and Communicative Technologies*. 2023. No. 23. P. 134–144. DOI: <https://doi.org/10.15421/292321>.
5. Krupskiy O. P., Stasiuk Y. M., Hromtseva O. V., Lubenets N. V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of*

*Management Issues*. 2022. Vol. 30, No. 4. P. 215–223. DOI: <https://doi.org/10.15421/192218>.

6. Netudyhata K., Buzhykov R. Diagnosis of organizational culture in the management system of the healthcare institution. *Efektivna Ekonomika*. 2022. No. 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.88>.

7. Shah A. P., Walker K. A., Hawick L., Walker K. G., Cleland J. Scratching beneath the surface: How organisational culture influences curricular reform. *Medical Education*. 2022. Vol. 57, No. 7. P. 668–678. DOI: <https://doi.org/10.1111/medu.14994>.

**Громцев К.М.,**  
*здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти*  
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА МІФОТВОРЧІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ**

Ситуація сьогодення нашої держави визначається великою кількістю викликів для підприємств та організацій кожної галузі економіки та господарювання. Заклади охорони здоров'я не є виключенням, а, можливо, є одними з вразливіших в умовах поточної ситуації. Особливо важкими є виклики, що стоять перед керівництвом закладів, у зв'язку з управлінням персоналом, на тлі високого рівня відтоку кваліфікованих кадрів [1] та вигоряння працюючих [7]. Окрім цього на персонал додає навантаження реформа, що триває в галузі охорони здоров'я та стрімка діджиталізація [5]. Тому впровадження надсучасних методів мотивації є, одним з кращих шляхів підвищення ефективності функціонування закладів охорони здоров'я.

На наш погляд таким інструментом мотивації є організаційна міфотворчість. Усвідомлене розуміння умов, що призводять до появи міфологізованих історій в організаціях, може допомогти прояснити та поглибити зв'язок між різними типами історій для підтримки організаційних змін та розвитку [9], створити мотиваційну опору для керівників медичного закладу [6].

Використання міфотворення у мотивації персоналу медичного закладу може бути ефективним інструментом для формування командного духу, підтримання високого рівня залучення та задоволеності працівників. Міфотворення в цьому контексті може включати створення та поширення позитивних історій, символів і образів, які підкреслюють важливість їхньої роботи, спільні цінності та місію закладу [4].

Міфотворчість розглядається як свідоме продукування новітніх міфів або міфологем, що широко представлені в сучасному комунікативному просторі завдяки ЗМІ, рекламі, масовій культурі, популярному мистецтву та політичній діяльності різних інституцій [3]. Міфотворчість в організації відображає свідомий процес створення новітніх міфів, при умові що міфотворення є тривалішим і колективним процесом. Існують такі потенційні напрями використання міфотворення: створення корпоративного міфу, обґрунтування символіки та ритуалів, створення позитивних наративів [8].

Міфи виконують важливу роль у соціальному конструюванні реальності, вони є частиною процесу відтворення культури в суспільстві. Міфотворчість стає способом адаптації до сучасних умов життя та зміцнення суспільних зв'язків. Існує потреба чіткого розрізнення між поняттями "міфотворчість", "міфотворення", "міфологізація" та "міфізація", які вживаються при розгляді творення і поширення міфів. Міфотворчість відображає свідомий процес створення новітніх міфів, тоді як міфотворення є тривалішим і колективним процесом [4].

Використання міфотворчості для створення спільної ідентичності медичного закладу може допомогти в об'єднанні персоналу навколо спільних цілей і цінностей. Це сприятиме формуванню сильного командного духу та підвищенню ефективності командної роботи. Міфотворчість може бути ефективним засобом для подолання рутинності та вигоряння, що часто зустрічаються серед медичного персоналу. Створення міфів про важливість їхньої роботи, про їхній вплив на життя пацієнтів може допомогти працівникам відчувати значущість своєї діяльності та підтримати

мотивацію навіть у складні часи. Використання міфотворчості може зміцнити культурні цінності медичного закладу, підкреслюючи їхню важливість у повсякденній діяльності персоналу. Це допоможе працівникам краще розуміти і приймати місію закладу, що підвищить їх залучення і задоволення роботою.

Але треба розуміти що міфотворення має бути реалістичним та підкріпленим реальними досягненнями, щоб уникнути скептицизму або розчарування серед персоналу [10]. Важливо враховувати різноманітність персоналу, щоб міфологічні елементи були зрозумілими та прийнятними для всіх [2].

Таким чином, використання міфотворення у мотивації персоналу може бути потужним інструментом для зміцнення командного духу, підвищення продуктивності та загального рівня задоволеності працівників. Такий інструмент (організаційна міфотворчість) може стати дієвим засобом для створення ефективної стратегії мотивації персоналу в медичному закладі, сприяючи підвищенню їх залучення, лояльності та загальної ефективності роботи.

### Література

1. Байцуренко А., Крупський О. Особливості розвитку медичного менеджменту в Україні. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Т. 1. С. 350-355. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/66>.
  2. Громцев К. М. Особливості трудової мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. *Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку*. 2023. С. 109-113. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/12/re-17.12.2023.pdf#page=109>.
  3. Рак О. Філософія та типологія міфу в розвитку туризму Львова: комунікативний дискурс *Humanities Studies*. 2023. №. 17 (94). С.82-88. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-09>.
  4. Слюсар М. В. Міфотворчість в комунікативному просторі: до питання концептуалізації проблеми. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки*. 2018. №. 1 (84). С. 71-75. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/27860/1/15.pdf>.
  5. Bogodistov Y., Moormann J., Sibbel R., Krupsky O. P., Hromtseva O. Process maturity and patient orientation in times of a health system reform. *Business Process Management Journal*. 2022. Vol. 28. №. 1. P. 258-272. URL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2020-0428>.
  6. Grynko T., Krupskyi O., Koshevyi M., Maximchuk O. Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2018. Vol. 13. №8. P. 2481-2491.
  7. Krupskyi O. P., Stasiuk Y. M., Hromtseva O. V., Lubenets N. V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30. №. 4. P. 215-223. URL: <https://doi.org/10.15421/192218>.
  8. Naumovska O. V., Rudakova N. I., Naumovska N. I. Analysis of the Typology of Mythologems and Features of Modern Myth-making. *Southern Semiotic Review*. 2024. Vol.2024 i (17). P. 82-99. URL: <https://doi.org/10.33234/SSR.19.7>.
  9. Pasa E., Rozuel C. The Emergence of Mythologies in Organisations: A process model. *Organization Theory*. 2024. Vol. 5. №. 2. URL: <https://doi.org/10.1177/26317877241262051>.
- Shaw D. Plato's "Noble Lie" and the management of corporate culture. *Philosophy of Management*. 2021. Vol. 20. №. 4. P. 457-470. URL: <https://doi.org/10.1007/s40926-021-00168-y>.

**Голей Ю.М.,**  
*асистент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Важливим аспектом управління організацією є її організаційна структура – це система, яка визначає, як організація поділяється на підрозділи, розподіляє обов'язки, функції та повноваження між ними, а також встановлює, як відбувається координація і контроль між різними частинами організації [1, С.42-49].

Мета створення організаційної структури — забезпечити ефективне управління діяльністю компанії, розподіляючи обов'язки, ролі та відповідальність між працівниками для досягнення стратегічних цілей організації. Основна суть полягає в тому, щоб компанія працювала скоординовано, продуктивно і відповідно до своїх місій та цілей. Тобто вірно обрана організаційна структура має забезпечити ефективну роботу організації, спрямовану на досягнення її цілей. Загалом призначення організаційної структури полягає в створенні умов для оптимальної роботи компанії. Призначення включає:

- оптимізація процесу прийняття рішень;
- забезпечення чіткого розподілу відповідальності;
- поліпшення комунікацій між відділами та рівнями управління;
- підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, організаційна структура сприяє ефективному функціонуванню компанії та її здатності реагувати на виклики ринку й внутрішні зміни.

Значення організаційної структури полягає у:

- покращенні управління. Організаційна структура допомагає керівникам краще розподіляти завдання та контролювати роботу підрозділів.
- забезпеченні ефективних комунікацій: Вона забезпечує чіткі канали комунікації, що знижує ризики непорозумінь і помилок.
- забезпеченні гнучкості. Організаційна структура може бути змінена або адаптована до зовнішніх змін, що підвищує гнучкість і стійкість організації.

Отже, організаційна структура є фундаментом, який визначає, як організація функціонує, як розподіляються обов'язки і повноваження, і як забезпечується досягнення її цілей. Організаційна структура не виникає сама по собі, для її дієвості потрібно чітке моделювання. Моделювання організаційної структури — це процес створення віртуальної або графічної моделі структури організації з метою відображення її основних елементів, ієрархій та взаємодії між ними. Така модель допомагає зрозуміти, як побудована організація, які зв'язки існують між різними підрозділами та як розподіляються функції і відповідальність між її членами [2]. На сьогодні для створення організаційної структури використовують спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє легко створювати наглядні органограми для підприємств.

Основні типи організаційних структур які сьогодні використовує бізнес це: лінійна структура, функціональна структура, дивізіональна структура, матрична структура, проектна

структура, мережна структура, гібридна структура, адаптивна (гнучка) структура, мережевий підхід (бірюзові організації). Кожен існуючий вид організаційної структури має як свої переваги, так і недоліки, тому сучасні компанії часто комбінують різні підходи для досягнення більшої ефективності та адаптивності.

Мережевий підхід та концепція бірюзових організацій є новими управлінськими моделями, що набувають популярності в світі та частково впроваджуються в Україні. Бірюзові організації ґрунтуються на самоорганізації, відсутності традиційної ієрархії та спрямованості на досягнення загальних цінностей і цілей компанії, а не лише фінансових показників [3]. Основні принципи таких організацій включають автономію співробітників, спільне прийняття рішень і відданість загальній меті. Наведемо приклади бірюзових організацій України в табл. 1.

Табл. 1 – Приклади бірюзових організацій України

Найменування організації	Сфера діяльності та особливості застосування
1. Ajax Systems	Сфера: Виробництво бездротових систем безпеки. Особливості: Компанія активно впроваджує елементи самоорганізації команд і горизонтального управління. Команди мають високий рівень автономії, а компанія орієнтується на інноваційні продукти та створення середовища, де співробітники можуть вільно проявляти ініціативу та творчий підхід.
2. SoftServe	Сфера: IT, розробка програмного забезпечення. Особливості: SoftServe впроваджує принципи бірюзових організацій у своїх командах. Велика увага приділяється розвитку культури взаємної підтримки, автономії працівників і спільному прийняттю рішень. Співробітники працюють у кросфункціональних командах, де багато питань вирішуються на рівні самих команд без втручання керівництва.
3. Jooble	Сфера: Пошук роботи, HR-технології. Особливості: Jooble активно впроваджує принципи самоорганізації, даючи працівникам більше автономії у прийнятті рішень та плануванні своєї роботи. Компанія створює середовище, де співробітники можуть активно розвиватися, працюючи над своїми ініціативами.
4. Fedoriv Agency	Сфера: Маркетинг, реклама. Особливості: Креативне агентство, яке активно практикує горизонтальну структуру управління. Працівники мають можливість впливати на ключові рішення, що стосуються клієнтів та проєктів. Це забезпечує більш високу залученість і відповідальність за результат.
5. Kyivstar (деякі підрозділи)	Сфера: Телекомунікації. Особливості: У деяких підрозділах Kyivstar впроваджені принципи бірюзових організацій, особливо у сфері R&D. Команди працюють за принципом автономності, мають можливість самостійно обирати напрямки розвитку продуктів і вирішувати внутрішні питання.



6. Група компаній «Нова Пошта»	Сфера: Логістика. Особливості: «Нова Пошта» почала впроваджувати елементи бірюзової організації для покращення якості обслуговування та підвищення ефективності. Компанія надає працівникам більше свободи у прийнятті рішень і спрямовує зусилля на створення середовища, де кожен може розкрити свій потенціал.
Примітка: створено автором	

Таким чином, бірюзові організації в Україні знаходяться на етапі становлення. Більшість компаній, що інтегрують елементи цього підходу, належать до інноваційних галузей, таких як ІТ, маркетинг і виробництво технологічної продукції. Основною перевагою такого підходу є підвищення мотивації, інноваційності та ефективності роботи, оскільки співробітники мають більше автономії та можливості для самореалізації.

### Література

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ. – 2020. – 329 с.
2. Моделювання структури організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bpms.com.ua/uk/blogs/pobudova-struktury-orhanizatsiyi#:~:text=%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%B0> (дата звернення: 05.10.2024)
3. Євтухова С.М., Кулініч Т. В., Стовба Т. А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – Вип. № 13—14. – С.64-71 DOI: 10.32702/23066814.2021.13—14.64

**Свергун І.М.,**  
*аспірантка,*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**Хаустова Є.Б.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри стат-економіки  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**Левченко О.М.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва  
Центральноукраїнський державний університет  
ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

## **ОСНОВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ІКТ**

Стрімкий прогрес у сфері технологій змінює способи ведення бізнесу, взаємодії між людьми, а також впливає на глобальну конкурентоспроможність країн. У цьому контексті формування ефективної стратегії розвитку ІКТ стає критично важливим для держав, організацій та бізнесу. Однак цей процес не є одновимірним і залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників, серед яких інновації, доступність інфраструктури, законодавча база, а також впровадження штучного інтелекту (ШІ).

Одним з найважливіших чинників розвитку ІКТ є інновації. Нові технології швидко змінюють те, як працюють компанії, уряди та суспільства загалом. Зокрема, ШІ та машинне навчання виступають одними з ключових рушійних сил інновацій у сфері ІКТ. Завдяки цим технологіям відкриваються нові можливості для обробки великих обсягів даних, автоматизації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та прийняття рішень на основі аналізу даних [1]. ШІ дозволяє організаціям ефективніше використовувати свої ресурси та підвищувати продуктивність. Зокрема, ШІ та машинне навчання дозволяють компаніям у сфері ІКТ значно поліпшити якість обслуговування клієнтів завдяки впровадженню чат-ботів, які працюють на основі обробки природної мови. Це забезпечує миттєву реакцію на запити користувачів і знижує навантаження на персонал [2]. Крім того, за допомогою ШІ можна аналізувати поведінку споживачів, створюючи персоналізовані пропозиції, що підвищує лояльність клієнтів і збільшує продажі.

Інновації в сфері квантових обчислень також мають великий потенціал для розвитку ІКТ. Квантові комп'ютери, які можуть виконувати обчислення на багато порядків швидше, ніж сучасні комп'ютери, можуть суттєво змінити підходи до обробки даних, криптографії та моделювання. Компанії, такі як IBM та Google, активно інвестують у розвиток квантових технологій, що може стати основою нових проривних рішень у сфері ІКТ [3].

Другим важливим чинником є розвиток інфраструктури. У сучасному світі доступність високошвидкісного інтернету та надійних мереж передачі даних є основою для подальшого розвитку ІКТ. Інфраструктура зв'язку, зокрема мережі 5G, які зараз активно впроваджуються у багатьох країнах, надають нові можливості для підключення мільярдів пристроїв до

Інтернету та розвитку Інтернету речей (IoT). 5G технології дозволяють забезпечити швидку передачу даних, мінімальну затримку та високу надійність з'єднань, що є критично важливим для таких галузей, як охорона здоров'я, транспорт, промисловість та сільське господарство [4]. Наприклад, Інтернет речей дозволяє оптимізувати процеси в різних сферах діяльності. У промисловості IoT використовується для моніторингу обладнання, аналізу його стану та своєчасної профілактики поломок. У сільському господарстві IoT-сенсори допомагають фермерам контролювати якість ґрунту, рівень вологості та погодні умови, що сприяє підвищенню врожайності.

Законодавча база та регулювання також відіграють важливу роль у формуванні стратегії розвитку ІКТ. Важливою є розробка нормативних актів, які б забезпечували захист даних, дотримання кібербезпеки та стимулювали впровадження інновацій у цій сфері. Більшість країн працюють над удосконаленням своїх правових систем, щоб підтримувати розвиток цифрової економіки та захист прав громадян у цифровому середовищі. Особливе значення має регулювання питань кібербезпеки. З розвитком ІКТ збільшується кількість кібератак, що створює загрози для бізнесу та суспільства. Тому держави активно працюють над розробкою стандартів безпеки, що дозволяють захистити конфіденційні дані та критичні системи від кіберзагроз. Крім того, важливою є співпраця між країнами в рамках міжнародних угод щодо кібербезпеки та обміну інформацією про кібератаки. Регулювання використання штучного інтелекту також є важливим аспектом формування стратегії розвитку ІКТ. Оскільки ШІ починає відігравати все більшу роль у різних сферах життя, необхідно розробляти етичні та правові стандарти для його використання. Це стосується питань конфіденційності, відповідальності за рішення, прийняті на основі ШІ.

Інвестиції в розвиток ІКТ є ще одним важливим чинником. Уряди та приватні компанії повинні інвестувати в розвиток інфраструктури, інноваційних технологій та освіти для підготовки нових фахівців. У багатьох країнах розвиток ІКТ підтримується на державному рівні через створення спеціальних програм і фондів для стимулювання інновацій у цій галузі [5]. Наприклад, країни Північної Америки та Європи активно інвестують у цифрову трансформацію, що дозволяє компаніям збільшувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Державна підтримка, у тому числі фінансування дослідницьких проектів і стартапів, допомагає стимулювати розвиток нових технологій і забезпечити їхнє швидке впровадження у практику.

Формування стратегії розвитку ІКТ залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників, серед яких інновації, розвиток інфраструктури, законодавча база, інвестиції та державна підтримка. Для ефективного розвитку цієї сфери важливо забезпечити інтеграцію нових технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, розширення доступу до інфраструктури та створення надійної правової бази. Впровадження цих чинників сприятиме подальшому розвитку ІКТ, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компаній і країн на глобальному рівні.

### Література

1. Duan Y., Edwards J. S., Dwivedi Y. K. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—Evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*, 2019, vol. 48, pp. 63–71. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>.

2. Haenlein M., Kaplan A., Tan C. W., Zhang P. Artificial intelligence (AI) and management analytics. *Journal of Management Analytics*, 2019, vol. 6(4), pp. 341–343. URL: <https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1699876>.

3. Yogesh K. D., Hughes L., Ismagilova E., et al. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 2021, vol. 57, 101994. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>.

4. Pappas I.O., Mikalef P., Giannakos M.N., et al. Big data and business analytics ecosystems: paving the way towards digital transformation and sustainable societies. *Inf Syst E-Bus Manage*, 2018, vol. 16, pp. 479–491. URL: <https://doi.org/10.1007/s10257-018-0377-z>.

5. Yi Z. Artificial Intelligence: An Accelerator for United Nations Sustainable Development Goals. 2020. URL: <https://ai-for-sdgs.academy/ai-as-an-accelerator-for-sdgs>.

**Звонарьов К.О.,**

*доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ОСОБИСТІСНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРА**

Внаслідок багаторічної війни Україна втратила велику кількість менеджерів авіагалузі найбільш плідного віку, а ті хто залишився - майже повністю втратили кваліфікацію внаслідок відсутності роботи за фахом [1; 2]. Тому актуальним є завдання підготувати нове покоління управлінців для авіатранспортної галузі. Слід зазначити, що цінність менеджера для організації визначається його професійними знаннями та особистісними навичками. Фактична заборона авіаперевезень в країні майже унеможливує розвиток професійних знань. Тому в цій роботі увага приділяється особистісним засадам розвитку менеджера.

Чимало людей прагнуть стати успішним менеджером, проте далеко не всім вдається цього досягти. Часто люди з більшим потенціалом, більш здібні, більш інтелектуально і фізично розвинені, більш забезпечені - досягають менших професійних і кар'єрних успіхів. Чому? Що потрібно для зростання менеджера? Які особистісні навички та цінності допомагають досягненню професійного успіху? Виходячи з власного досвіду та на підставі спостережень запропоную кілька рекомендацій для молодих менеджерів.

1. Наявність амбітності та мотивації. Це необхідна (але не достатня) умова кар'єрного зростання. Амбіції є джерелом мотивації та енергії, прагнення до досягнення успіху та визнання в кар'єрі. Амбітні люди зазвичай мають вищі очікування, що спонукає їх до самовдосконалення та зростання. Позитивна мотивація забезпечує наполегливість і зосередженість кар'єрних зусиль.

2. Проведення періодичного аналізу своїх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на ринку. Це дає змогу визначити зону застосування своїм здібностям і поставити реалістичні цілі. Під час такого аналізу потрібно бути максимально об'єктивним, не слід перебільшувати свої здібності або можливості. Неправильна оцінка призведе до помилкових висновків, невірних цілей і великих розчарувань. Постановка цілей на підставі своїх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз має відбуватися періодично. Тактичні цілі мають бути спрямовані на реалізацію стратегічних.

3. Постійне навчання, розвиток і самовдосконалення є важливими елементами успіху в професійному та кар'єрному зростанні менеджера. Це необхідно для розширення кругозору, знань і досвіду, пошуку нових ідей і підходів до вирішення завдань. Рішення, де і чому вчитися має прийматися на підставі аналізу. Виходячи зі свого досвіду, рекомендую спочатку фокусуватися на розвитку професійних знань і навичок (перше навчання в університеті, а також професійні тренінги та курси першого роботодавця). Після визнання людини професіоналом і перших кар'єрних просувань - у навчанні доцільно зфокусуватися на управлінських навичках (наприклад MBA) і вивченні суміжних галузей. При цьому самонавчання, спрямоване на розвиток емоційної стійкості, самодисципліни та розвиток системного мислення, має відбуватися постійно. Важливо також вміти фокусуватися на пріоритетних завданнях, відокремлювати головне від другорядного, відсіювати зайве. Цьому потрібно навчитися ще в молодості і потім вдосконалювати такі навички.

4. Обрання комфортної роботи, забезпечення високих результати, розширення відповідальності. Для досягнення успіху менеджеру має подобатися його робота, він має гордитися нею. Визначитися, яка робота приносить задоволення, потрібно ще в молодості. А потім - потрібно забезпечувати максимально високу якість своєї роботи. Перфекціонізм є корисним для професійного зростання. Висока якість роботи, наявність результатів є головною рушійною силою менеджера. Потрібно бути готовим до об'єктивного змагання - як правило, службовими сходами піднімається той, хто працює ефективніше і швидше. З розвитком конкуренції винятків із цього правила стає дедалі менше. Також, менеджеру корисно розширювати зони своєї відповідальності. Розширення зон відповідальності дозволяє вийти за межі робочої рутини і стати ціннішим співробітником для компанії. Це також демонструє компетентність і професіоналізм, зміцнює імідж перед керівництвом і колегами. При цьому в нових зонах відповідальності менеджер має демонструвати відмінний результат (завдяки системному мисленню, знанню суміжних зон, навчанню тощо). Тут недостатньо просто наявності амбіцій. Якщо менеджер не виправдає отриманий кредит довіри - про кар'єрні перспективи в компанії можна забути.

5. Важливим чинником успіху є побудова довірчих стосунків із керівництвом. При цьому не потрібно дружити з керівником або подобатися керівнику. Стосунки мають бути професійними та довірчими. Ціннісні картини світу у менеджера та у його керівника мають бути схожими. У цьому разі керівник стане наставником молодого менеджера, намагатиметься передати свої знання і досвід. Для побудови таких стосунків недостатньо бути професійним і отримувати задоволення від роботи, важливо також бути максимально чесним по відношенню до керівника, мати бездоганну репутацію.

6. Не можна порушувати закон. Порушення закону може дати швидкий ефект, дозволяє без зусиль вирішити якесь завдання. Але рано чи пізно це зруйнує репутацію та кар'єру менеджера. Порушення закону - це завжди неприйнятні ризики. Слід зазначити що закони потрібно знати, адже це дає змогу домогтися рішення, обминувши заборонені зони. Юристи завжди допоможуть досягти мети з мінімальними ризиками.

7. Кілька додаткових порад щодо особистісних якостей та навичок, також корисних для розвитку менеджера: необхідно вірити в себе, слідкувати за своїм здоров'ям та виглядом, мати адекватних друзів, вміти приймати непопулярні рішення, комунікувати та спілкуватися, бути ввічливим з колегами та доброзичливим до обслуговуючого персоналу, розвивати свою індивідуальність, ділитися знаннями.

Розуміння і використання цих особистісних навичок підвищує цінність менеджера та його шанси стати успішним.

### Література

1. Ortego-Marti V. Loss of skill during unemployment and TFP differences across countries. *European Economic Review*. Volume 100, November 2017, Pages 215-235.
2. <https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/> About the Crisis in Ukraine.

**Купко О.В.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*науковий керівник: Грідін О.В.,*

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **ОСОБЛИВОСТІ І МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кадрова політика, наразі, вважається базовим і вкрай важливим складовим елементом корпоративної культури всіх сучасних підприємств незалежно від їхньої галузевої приналежності чи форми власності. Від того, наскільки ефективно вона розроблена та максимально повно і якісно реалізована, залежить процвітання підприємства у цілому та задоволеність кожного його працівника окремо.

Одним із найважливіших завдань для ефективного розвитку підприємства є підбір і навчання компетентного та високо результативного персоналу. На сьогоднішній день у виробничій діяльності регулярно виникають нестандартні ситуації, для яких працівникам часто доводиться застосовувати неформальний підхід. Тому для керівництва важливою умовою стабільного розвитку підприємства є формування компетентної та відповідальної команди працівників. Утворення цілеспрямованої і конкурентної команди та грамотне управління нею є одним із ключових чинників успіху в бізнесі.

Проблема формування та реалізації кадрової політики сучасного підприємства потребує ґрунтовного та усебічного дослідження, оскільки у структурі бізнесу сам персонал і є тією визначальною ланкою, що забезпечує успішність розвитку суб'єкта господарювання.

Кадрова політика може бути визначена як сукупність ідей та цілей, що застосовуються по відношенню до персоналу конкретного підприємства з метою узгодження мотивації та цінності кожного працівника зі стратегією розвитку суб'єкта господарювання [1-2; 5].

Основними складовими кадрової політики є [4]: політика найму, відбору та розстановки працівників; політика заробітної плати; політика навчання; політика стимулювання та мотивації праці; політика соціальних відносин; політика розвитку та навчання тощо. Формування кадрової політики є прерогативою вищого керівництва підприємства і реалізується кадровою службою в процесі виконання відповідних, покладених на неї функцій. Основною метою кадрової політики є управління робочою силою в організації, що охоплює всі рівні управління та надання кадрових послуг.

Кадрова політика спрямована на [2; 4]: своєчасне забезпечення потрібної кількості та якості працівників з урахуванням стратегії розвитку підприємства; створення середовища, у якому всі працівники мають однакові можливості для зростання, самоствердження, самореалізації тощо; якісне використання трудового потенціалу працівників; впровадження ефективних методів відбору та розстановки персоналу; стимулювання мотивації працівників

до досягнення поставлених цілей; постійна підтримка ефективної роботи підприємства тощо.

Кадрова політика зорієнтована на стабільну роботу з персоналом, стратегічне планування, управління працівниками, реалізацію заходів, спрямованих на розвиток навичок працівників, вирішення соціальних проблем, розробку механізму заохочення працівників тощо. Правильне використання цих інструментів здатне покращити поведінку співробітників та підвищити ефективність їх роботи.

Найпоширенішими проблемами при розробці кадрової політики на підприємствах є наступні [1-2; 4]: нестача компетентних працівників, що призводить до низької якості роботи; висока плинність кадрів на підприємстві, основною причиною якої є незадоволеність існуючим рівнем заробітної плати, зневажливе ставлення керівництва, брак можливостей для самореалізації та самоствердження, відсутність умов для відпочинку, недостатньо дієві системи стимулювання та мотивації тощо; проблеми із підбором та найманням персоналу тощо.

Для вирішення цих та інших проблем підприємства застосовують необхідні механізми реалізації кадрової політики, що передбачає низку дій індивідів, спрямованих на удосконалення системи управління людськими ресурсами та розкриття потенційних можливостей, які їм надаються [3; 6].

До механізмів кадрової політики належить [2; 4]: підбір найбільш цінних та компетентних працівників, організація підвищення кваліфікації; створення умов, необхідних для розвитку людського потенціалу на підприємстві; розробка підходів до ефективного управління персоналом; правильне розміщення, використання та підтримка працівників, що гарантуватиме їх професійний розвиток; створення ефективної системи стимулювання праці персоналу, що включає моральне та матеріальне заохочення тощо.

Отже, можемо зробити висновок, що якість людських ресурсів є головною конкурентною перевагою сучасних підприємств. Відповідно, на сучасному етапі розвитку ринкової економіки, ефективність функціонування та перспективи розвитку підприємства безпосередньо залежить від формування та реалізації ефективної кадрової політики.

### Література

1. Грідін О.В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. № 1(31). DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608> URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16776675663120.pdf>
2. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26. DOI: [10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4](https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-4) URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/699/687>
3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22> URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/24.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf)
4. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник*



*Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 52-56.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12)

5. Корбут О.О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка.* 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6086>

6. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2014. № 3. С. 125-127.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_3_31)

**Городянська Л.В.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
член-кореспондент Академії економічних наук України,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РЕСУРСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ

Огляд концепцій та економічних теорій, що лежать в основі відтворення економічних ресурсів підприємств [1], свідчить про те, що у світовій практиці існує досить багато інформаційних моделей відтворення економічних ресурсів у менеджменті підприємств, які відрізняються підходами до управління та оптимізації використання ресурсів [2], [3]. Найбільш поширеними є моделі, які наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Моделі відтворення економічних ресурсів у менеджменті підприємств

Моделі відтворення економічних ресурсів, що застосовуються у менеджменті підприємств України та зарубіжних держав, відрізняються між собою залежно від економічних умов, регуляторної політики та розвитку технологій у кожному регіоні.

Так, за характером система відтворення економічних ресурсів підприємств в Україні реалізується переважно за кейнсіанською, неокласичною або екологічною моделями. Кейнсіанська модель використовується для стабілізації економіки, зокрема, в умовах економічної кризи. Держава через фіскальну політику, державні інвестиції та соціальні програми, активно регулює процес пожвавлення відтворення економічних ресурсів на підприємствах. Неокласична модель поширена в приватному секторі, особливо серед підприємств, що займаються виробництвом і послугами. За цією моделлю робиться акцент на ефективності та оптимальному використанні ресурсів. За екологічною моделлю зберігається екологічний баланс шляхом впровадження екологічно чистих технологій та практик, дотримання екологічних стандартів, особливо в енергетичному секторі та великому бізнесі.

Система відтворення економічних ресурсів підприємств західноєвропейських держав реалізується за моделлю соціально-ринкової економіки, екологічною або неокласичною моделями. Соціально-ринкова економіка поєднує ринкові механізми з соціальним забезпеченням. Держава активно втручається задля забезпечення соціальної рівності та

стабільності. Екологічна модель зорієнтована на стійкий розвиток та збереження природних ресурсів. Використання «зелених» технологій і відновлюваних джерел енергії є пріоритетом у багатьох країнах, таких як Німеччина, Швеція та Данія. Неокласична модель знаходить поширення у приватному секторі, орієнтована на інновації та ефективне використання ресурсів.

Система відтворення економічних ресурсів підприємств США реалізується за неокласичною, кейнсіанською або екологічною моделями. Неокласична модель домінує у приватному секторі, акцентована на інновації, підприємництво та ефективність. Ринок праці і капіталу – високо конкурентний. Кейнсіанська модель використовується урядом для регулювання економіки в умовах криз та рецесії. Включає державні витрати на інфраструктуру, соціальні програми та стимулювання економіки. Екологічна модель застосовується в екологічно небезпечних штатах (таких як Каліфорнія). Передбачає використання «зелених» технологій і підтримку відновлюваних джерел енергії.

Отже, Україна поєднує кейнсіанські та неокласичні підходи, приділяє увагу до екологічних аспектів у менеджменті підприємств. Державна політика спрямована на стабілізацію економіки та підтримку соціальної сфери. Західноєвропейські держави орієнтовані на соціально-ринкову економіку з акцентом на соціальну рівність та екологічну стійкість. Має місце висока увага до інновацій і наукових досліджень. В США переважає неокласична модель з акцентом на інновації та підприємництво. Уряд використовує кейнсіанські інструменти для регулювання економіки. Екологічна стійкість стає все більш важливою, особливо в окремих штатах. Таким чином, кожен регіон використовує комбінацію моделей відтворення економічних ресурсів, адаптуючи їх до своїх умов та стратегічних цілей.

Загалом, процедури відтворення економічних ресурсів у менеджменті підприємств існують у всіх розглянутих регіонах. Вони відрізняються за форматами та методами, орієнтуючись на специфічні потреби та стратегічні цілі кожного регіону. Проведений аналіз систем відтворення економічних ресурсів підприємств розглянутих регіонів дозволив узагальнити їх спільні риси, такі як:

– Державні програми підтримки регіонів, спрямованість яких може відрізнитися. Так, в Україні вони спрямовані на стабілізацію економіки та підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ), у Західній Європі – на соціально-економічний розвиток та екологічну стійкість, у США – на стимулювання інновацій та підприємництва.

– Жорсткі регуляторні процедури у регіонах, пріоритетність яких залежить від країни. Так, в Україні та Західній Європі більше уваги приділяється соціальним та екологічним стандартам, у США – антимонопольному законодавству та захисту інтересів бізнесу.

– Приватні інвестиції, які відіграють ключову роль у відтворенні ресурсів регіону. В Україні це більше стосується модернізації та технологічного розвитку, у Західній Європі – впровадження «зеленої» економіки, у США – підтримки інноваційних стартапів та технологій.

Таким чином, процедури відтворення економічних ресурсів у менеджменті підприємств існують у всіх розглянутих регіонах і відрізняються формами реалізації, орієнтуючись на специфічні потреби та стратегічні цілі кожного регіону.

25 жовтня 2024 року

### Література

1. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів: інноваційний аспект. Вісник економічної науки України : науковий журнал. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, Академія економічних наук України. 2021. № 1 (40). С. 99-105. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).99-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).99-105)
2. Командровська В. Є. Еволюція підходів до формування концепції сталого розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2023. 4 (96). С. 90-97. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1141/1236>
3. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. Національна економіка. Інтелект XXI № 1, 2020. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/5.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf)

**Харченко Т.М.,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової*

*Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

**Логвин Я.В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МЕН 2001,*

*Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Місцеве самоврядування – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення у межах Конституції і законів України [1].

Основним суб'єктом муніципального менеджменту є органи місцевого самоврядування. В Україні систему органів місцевого самоврядування на рівні сіл, селищ, міст складають такі невід'ємні ланки єдиного цілого: а) представницька ланка (сільська, селищна та міська рада); б) виконавча ланка (виконавчі органи місцевого самоврядування (виконавчий комітет, управління, департаменти та інші виконавчі підрозділи) на чолі з, відповідно, сільським, селищним та міським головою).

Об'єктом муніципального менеджменту є підсистеми муніципального утворення. Виділяють внутрішнє середовище, мікросередовище та зовнішнє середовище муніципального управління. Об'єкти муніципального менеджменту формують внутрішнє середовище муніципального управління, яке разом з мікросередовищем (об'єктами немуніципальної власності, що знаходяться на території муніципального утворення і регулюються органами місцевого самоврядування, населенням територіальної громади) становлять сферу, що перебуває в зоні безпосереднього впливу органів місцевого самоврядування). Зовнішнє середовище муніципального управління становлять чинники, які впливають на муніципальне утворення ззовні: політико-правова, культурна, економічна, соціально-демографічна, природно-екологічна, науково-технічна системи (політики). Елементи внутрішнього і мікросередовища муніципального управління пов'язані із зовнішнім середовищем інформаційними потоками.

Для кращого розуміння структури та функцій органів місцевого самоврядування, необхідно розробити:

1. Децентралізація влади: Місцеве самоврядування забезпечує передачу повноважень від центральних органів до місцевих, що дозволяє більш ефективно реагувати на потреби громади.

2. Близькість до громади: Органи місцевого самоврядування працюють безпосередньо з населенням, що дозволяє краще розуміти його потреби та інтереси.

3. Участь громадян: Важливою складовою є залучення населення до процесу прийняття рішень через громадські слухання, консультації та інші форми участі.

4. Фінансова автономія: Місцеві органи мають право формувати власні бюджети, що дозволяє їм більш гнучко використовувати ресурси.

5. Міжсекторальна співпраця: Менеджмент вимагає координації між різними секторами (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура тощо) для досягнення комплексних результатів.

6. Адаптивність та інновації: Місцеві органи повинні бути готовими до змін і впроваджувати нові підходи для вирішення актуальних проблем.

7. Контроль та підзвітність: Важливо забезпечити прозорість у діяльності місцевих органів, що включає звітність перед населенням та контроль з боку громадськості.

8. Правове регулювання: Діяльність органів місцевого самоврядування регулюється законами, що визначають їх повноваження, обов'язки та права.

Ці особливості формують унікальний контекст для менеджменту в органах місцевого самоврядування, що вимагає адаптації традиційних управлінських підходів до специфіки місцевого рівня.

### Література

1. Данилевич Н. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та суспільство*, 2021. №31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37>

**Бабич Р.Б.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ**

Сучасна концепція управління діяльністю, управління бізнесом - це концепція, що отримала в англійській літературі назву Total Quality Management (TQM).

Сьогодні у світі використовуються різні системи управління якістю. Але для успішної діяльності в даний час вони повинні забезпечувати можливість реалізації восьми ключових принципів системного управління якістю, освоєних передовими міжнародними компаніями.

Ці принципи складають основу підготовлюваного поновлення міжнародних стандартів у сфері управління якістю ISO серії 9000: орієнтація на споживача; роль керівництва; залучення працівників; процесний підхід до управління; системний підхід до управління, постійне поліпшення; прийняття рішень, заснованих на фактах; взаємовигідні відносини з постачальниками .

З якістю продукції пов'язані можливості кредитування, інвестицій, надання пільг. У ряді країн Європи діють закони, за якими одні товари не допускаються на ринок без сертифіката якості, що підтверджує відповідність вимогам стандартів міжнародної організації зі стандартизації, інші, несертифіковані товари, повинні продаватися вдвічі дешевше.

Якість продукції являє собою матеріальну основу задоволення як виробничих, так і особистих потреб людей, і цим визначається його унікальна економічна і соціальна значимість. Чим вище якість продукції, тим більшим багатством володіє країна і тим великими матеріальними можливостями вона має в своєму розпорядженні для свого подальшого прогресу. У силу цих особливостей якість продукції займає ключові позиції в економіці і організації виробництва.

Європейський досвід управління якістю - широке впровадження систем якості на основі стандартів ІСО серії 9000. Прийняття нових концепцій щодо забезпечення безпеки і надійності, на підставі належних стандартів, сертифікації.

Для функціонування європейського ринку, що поставляється продукція сертифікується незалежною організацією. Проводиться акредитація випробувальних лабораторій та працівників, що здійснюють контроль і оцінку якості продукції. Вирішуються проблеми якості:

- а) законодавчою основою для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;
- б) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- в) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи з сертифікації продукції та систем якості, акредитація лабораторій, реєстрація фахівців з якості.

Європейський підхід до якості ставив пріоритетними областями - єдину політику якості; контроль над стандартизацією і сертифікацією якості; відкривалися акредитаційні центри. Якість життя вважалося тим краще, чим більше покриті потреби людини.

У світовій індустрії давно йде боротьба за ринки збуту. Одним з основних напрямків підвищення якості продукції є проведення різних конкурсів і присудження премій міжнародного масштабу. Світові премії в області якості давно вийшли за рамки конкурсів.

Тепер вони, перш за все, моделі вдосконалення бізнесу на основі повсюдного управління якістю - Total Quality Management. До таких моделей з повною підставою можна віднести Європейську премію якості European Quality Award.

Європейська Премія Якості - найпрестижніша європейська нагорода за досягнення досконалості в бізнесі. Організації, що беруть участь у конкурсі, ставлять перед собою мету постійно покращувати якість своєї роботи, бізнес-процесів, системи управління.

Організатором і засновником премії є Європейський фонд управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM). Фонд є партнером більш ніж 750 різних європейських організацій, кожна з яких прагне до підвищення ефективності і досягнення досконалості в бізнесі.

### Література

1. International standard ISO-9000(E). Second edition (2023-12-15). – ISO, p. 4.
2. Rampersad H. K. *Total Quality Management: An Executive Guide for Continuous Improvement*. – Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2021.



**Гусаковська Т.О.,**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Нагній С.Ю.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Хомутина Д.О.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

## **ОЦІНКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ**

Для забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом організації важливого значення набуває його оцінювання та, зокрема, вибір адекватного підходу та методу оцінювання. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки обраний інструментарій оцінки буде відповідати цілям управління.

Різноманітність підходів до оцінки відображає різні уявлення авторів про природу інтелектуального капіталу, його основні структурні компоненти, а також мету оцінки інтелектуального капіталу.

Однією з найбільш поширених є класифікація методів оцінювання інтелектуального капіталу, запропонована К.Е. Свейбі, де автор об'єднує основні методи оцінки в чотири групи (рис. 1).

Методи прямої грошової оцінки окремих складових інтелектуального капіталу передбачають визначення вартості цих складових на основі таких підходів:

Витратний підхід (розрахунок суми витрат, понесених на створення інтелектуального капіталу).

Дохідний підхід (розрахунок очікуваного доходу, який суб'єкт господарювання може отримати від використання компонентів ІК).

Ринковий (порівняльний) підхід - оцінка вартості компонентів ІК на основі порівняння попередніх угод, пов'язаних з передачею прав на аналогічні об'єкти.

Ринковий підхід також оцінює вартість інтелектуального капіталу організації, але базується на припущенні, що ІК є джерелом доданої вартості для суб'єкта господарювання, тобто різниця між балансовою та ринковою вартістю компанії і є вартістю ІК. Найвідомішим методом, що належить до цієї групи, є модель Д. Тобіна [4], яка визначає ІК як різницю між ринковою вартістю підприємства та балансовою вартістю його матеріальних активів. Основним показником, що характеризує внесок ІК у створення вартості компанії, є так званий коефіцієнт Тобіна, який являє собою відношення ринкової вартості до балансової вартості компанії. Різниця між ринковою та балансовою вартістю чистих активів вказує на вартість гудвілу, який є однією зі складових нематеріальних активів, а у вираженні через коефіцієнт Тобіна - на вартість інтелектуального капіталу компанії.

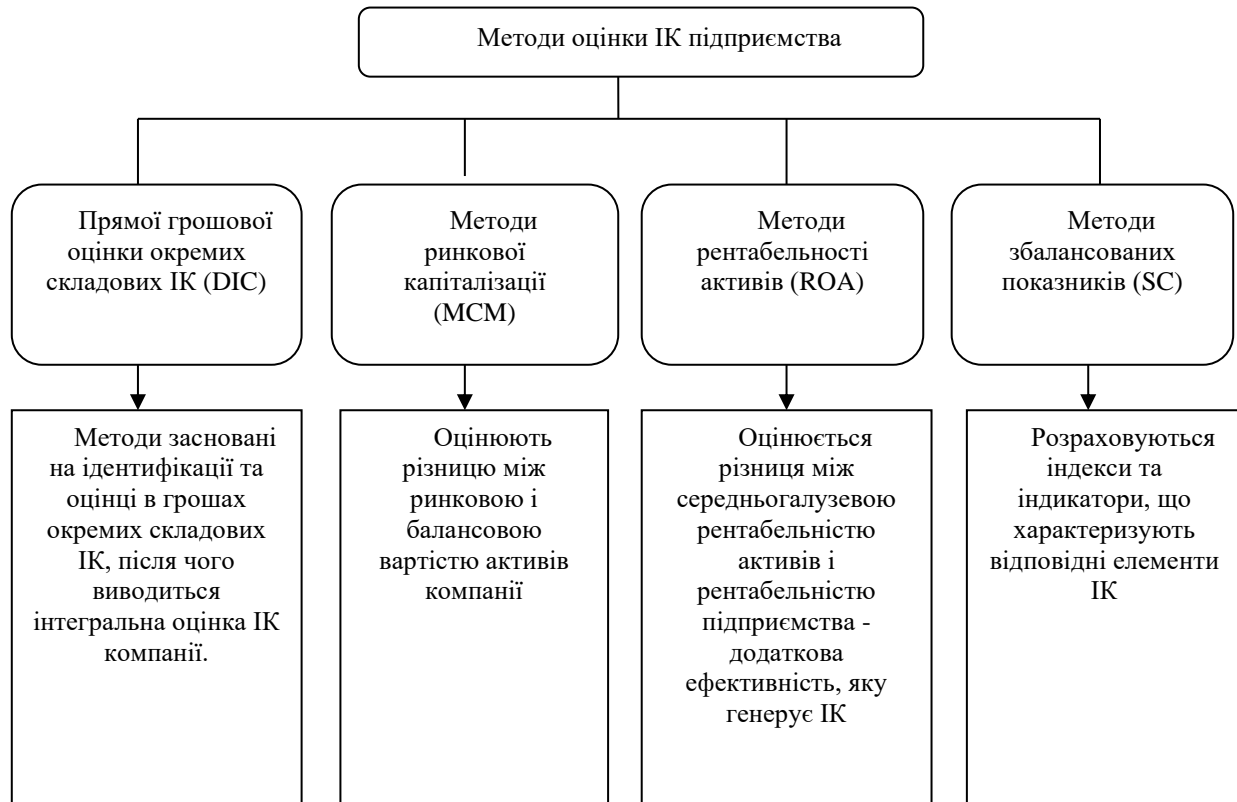


Рис. 1. Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємства

Джерело: [3]

Ринковий підхід також оцінює вартість інтелектуального капіталу організації, але базується на припущенні, що ІК є джерелом доданої вартості для суб'єкта господарювання, тобто різниця між балансовою та ринковою вартістю компанії і є вартістю ІК. Найвідомішим методом, що належить до цієї групи, є модель Д. Тобіна [4], яка визначає ІК як різницю між ринковою вартістю підприємства та балансовою вартістю його матеріальних активів. Основним показником, що характеризує внесок ІК у створення вартості компанії, є так званий коефіцієнт Тобіна, який являє собою відношення ринкової вартості до балансової вартості компанії. Різниця між ринковою та балансовою вартістю чистих активів вказує на вартість гудвілу, який є однією зі складових нематеріальних активів, а у вираженні через коефіцієнт Тобіна - на вартість інтелектуального капіталу компанії.

Також до даної групи методів відносяться вартісний підхід (HVA) Г. Рооса [2], що використовується як «багатовимірна» система бухгалтерського обліку та оцінює і об'єднує вклади вартості фінансових і нематеріальних активів у формування ринкової вартості підприємства; методи аналізу взаємозв'язку ринкової та балансової вартості Market-to-Book Value, Investor assigned market value (IAMV™) та ін. Особливістю цієї групи методів є спрямованість на оцінку та кількісне вимірювання інтелектуального капіталу, його вкладу у формування вартості підприємства, основна увага акцентується на управлінні вартістю інтелектуального капіталу з метою підвищення вартості всього бізнесу.

Досить поширеними при оцінці ІК є SC-методи, що передбачають розрахунок ключових показників, які характеризують досягнення стратегічних цілей підприємства [1, 3, 4, 5]. SC-методи оцінки ІК організації базуються на його розгляді як необхідної умови для

інноваційного розвитку підприємства, його майбутніх фінансових результатів та сильної конкурентної позиції. Ця група методів направлена на аналіз та оцінку ІК підприємства з метою забезпечення його розвитку.

Таким чином, для оцінки ІК підприємств чи організацій можна використовувати як пряму грошову оцінку інтелектуального капіталу в цілому, так і методи, що передбачають розрахунок ключових показників, залежно від мети оцінки. Для забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства найбільш корисною, на нашу думку, є оцінка ІК за допомогою SC-методів, які передбачають розрахунок ключових показників, що характеризують ефективність формування та використання ІК. При цьому набір ключових показників та складові ІК для проведення оцінки можуть варіюватися залежно від специфіки завдань конкретного підприємства.

### Література

1. Edvinsson L. Skandia Navigator. URL: [www.intellectualcapital.se](http://www.intellectualcapital.se) (дата звернення: 10.10.2024р.)
2. Roos J., Roos G., Edvinsson L. Intellectual capital: navigating in the new business landscape. N. Y.: HarperBusiness. 1998
3. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets URL: [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com) (дата звернення: 10.10.2024р.)
4. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А. Управління процесами оцінювання інтелектуальної власності та інтелектуального потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні Науки)*. 2021. №1. С. 69-72.
5. Гусаковська Т.О., Святний Л.О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №79. С. 102-106

**Гринько Т.В.,**  
доктор економічних наук,  
професор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро

**Касьян С.К.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро

## **ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРЕШКОДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

У сучасному бізнес-середовищі, реалізація засад корпоративної соціальної відповідальності є важливим елементом ефективного функціонування будь-якої компанії, що сприяє розвитку та зміцненню конкурентоспроможності на ринку.

Виникнення терміну “корпоративна соціальна відповідальність” (КСВ) приписують другій половині ХХ століття, а найбільш широкого розповсюдження та популярності дане поняття зазнало в останні декілька десятиліть [1, с.2]. Сам термін описує концепцію, за якою підприємства (будь-якого розміру та форми організації) при веденні своєї діяльності беруть до уваги не тільки власні комерційні інтереси, але й суспільні, екологічні, демографічні тощо. Таким чином, бізнеси створюють умови та підтримують розвиток регіонів, громад, створюючи благодійні ініціативи на добровільній основі, виходячи за рамки законодавства [2, с.53].

Із загальною тенденцією до підвищення свідомості населення у питаннях особистої відповідальності, власного впливу на навколишнє середовище, соціум, також зростають і очікування споживачів від виробників товарів та послуг, що вони споживають. Споживачі відчувають свою важливість та причетність до загальних суспільних змін, обираючи товари свідомих та відповідальних компаній. Згідно з дослідженням Cone Communications, 87% споживачів з більшою ймовірністю купують продукт у компанії, яка піклується питаннями, які їх хвилюють [3]. У той же час, Nielsen, найбільша компанія з проведень незалежних маркетингових досліджень, констатує, що 66% споживачів готові платити більше за продукти та послуги компаній, які прагнуть зробити позитивний соціальний та екологічний вплив [4]. За дослідженнями PwC, у середньому споживачі готові платити на 9,7% за продукцію, вироблену за дотримання норм відповідальності та сталості [5].

Таким чином, навіть не зважаючи на великий об’єм ресурсів, що є необхідним для формування та підтримки КСВ компанії/бренду, бізнес може розраховувати на позитивні економічні зміни, що включають в себе:

- збереження та підвищення лояльності споживачів, що визначається їх довірою до бренду/компанії, як до екологічно та соціально орієнтованого бізнесу;
- залучення найкращих співробітників та підвищення стабільності штату - за даними багатьох досліджень, у тому числі, “Workforce Purpose Index”, що випускається платформою Imperative, працівники, що відчувають свою дотичність до позитивних змін, що відбуваються завдяки діяльності компанії, мають тенденцію до роботи на одній посаді до 20% довше, при цьому значно частіше просують своїх роботодавців, ніж працівники, що не відчувають своєї залученості до змін; додатково, сучасний ринок праці підтверджує факт того,

що кандидати суттєво частіше обирають як своє наступне місце роботи компанії, що мають відповідальну, на їх думку, позицію [6, с.43-47];

- зниження операційних витрат та операційних ризиків, зменшити екологічні ризики та підвищити прибуток [7];

- залучити нові джерела фінансування, оскільки на даний момент, при дослідженні інвестиційного ринку, бізнес-лідери зважають на фактор корпоративної соціальної відповідальності; згідно опитуванню Deloitte, проведеного у 2019 році, частка бізнес-лідерів по всьому світу, що вважають компанії не тільки роботодавцями, але й розпорядниками суспільства, склала 93%; на додачу, 95% опитуваних наголосили на необхідності збільшення інвестицій у ініціативи, що дотримуються правил соціальної відповідальності; близько 60% відсотків назвали частку в 1-5% доходів як відрахування на благодійні проекти, а дві третини опитаних з цієї категорії підтвердили майбутнє збільшенні даних відрахувань [8];

- зниження ризиків, пов'язаних із регуляторними змінами, судовими позовами тощо;

- використання ініціатив як маркетингового інструменту, допомагаючи покращити позицію бренду/компанії в очах споживачів, інвесторів та регуляторів.

Досліджуючи питання КСВ в Україні, то можна зробити висновок, що для вітчизняного бізнесу воно є відносно новим, хоча українські компанії вже давно реалізують проекти, залучаючи кошти на благодійні ініціативи, таким чином створюючи позитивні прецеденти. Найбільшого розквіту КСВ в Україні зазнав, на жаль, під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У складний час та попри небезпеки, ризики та складнощі, з якими стикаються бізнеси, багато з них почали або й надалі продовжують розвивати нові проекти, які в основному направлені на допомогу та забезпечення Сил безпеки й оборони України, а також гуманітарні напрямки, як наприклад:

- підтримка локальних громад у забезпеченні енергонезалежності на фоні масових проблем із енергопостачанням;

- організація евакуації людей із зони бойових дій, допомога вимушено переселеним особам та їх подальша адаптація у нових умовах;

- допомога ветеранам війни, а також людям, що зазнали каліцтв через бойові дії (проекти з протезування, реабілітації, тощо);

- донорські ініціативи, що стимулюють розвиток культури постійного та регулярного донорства крові та її компонентів;

- проекти з відбудови медичних установ та закладів освіти, що зазнали руйнувань внаслідок збройної агресії;

- освітні ініціативи задля забезпечення доступності якісної освіти для школярів та студентів.

У той же час, українські споживачі суттєво переосмислили свою купівельну поведінку, перевіряючи продавців на предмет виходу з ринку РФ (продовжують продажі або навіть виробництво на території країни-агресора), наявності благодійних ініціатив та чи збирає компанія кошти на потреби ЗСУ/вимушено переселених осіб. На рисунку 1 продемонстровано

відсоток споживачів, для яких певні аспекти КСВ були важливими після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році.

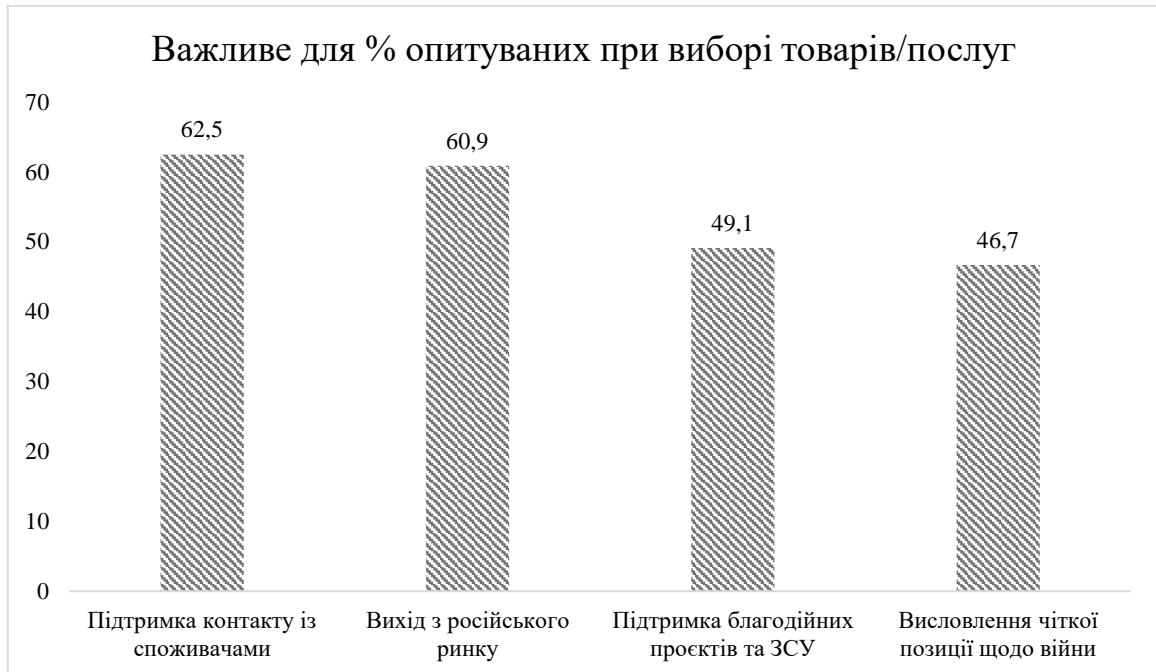


Рис. 1 – Важливість факторів КСВ для українських споживачів у 2022 році

Джерело: [9]

Згідно опитування Deloitte “Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення” від 30 березня 2023 року, більше третини опитаних підтвердили, що купують товари компаній, які ЗСУ та/або постраждалих від воєнних дій, навіть у випадку якщо ціна є вищою за продукцію інших компаній, які не входять до даної категорії [10]. Також, згідно даних Publicis Groupe “Український споживач 2023” від вересня 2023 року, на думку 47% респондентів погодилися з твердженням, що бренди мають бути соціально відповідальними (+4% у порівнянні із показником 2022 року.) [11].

Найбільше до введення КСВ в Україні вдаються компанії секторів ІТ та телекомунікацій, промисловості а також ритейлу [12]. Зокрема, найбільш яскравими прикладами КСВ серед українських бізнесів на даний момент є:

- компанії «Unilever Україна», «Філіп Морріс Україна», «Carlsberg Україна», но незважаючи на складність сучасних умов, продовжують реалізовувати екологічні ініціативи на виробництві задля економії та раціонального використання ресурсів [13, 14, 15];
- енергетичний холдинг «ДТЕК», що проводить проєкти з надання грантів з відновлення та покращення інфраструктури [16];
- маркетплейс «Розетка», що надає обладнання силам оборони, а також додатково реалізує проєкти із перевикористання енергетичних джерел для створення павербанків, дронів для ЗСУ [17];
- логістичний оператор «Нова Пошта», що активно підтримує молодих підприємців через освітні проєкти [18], постійно проводить масштабні збори як для відновлення постраждалих регіонів, так і для надання допомоги Силам оборони [19, 20];

також, компанія створила волонтерський рух «Свої для своїх», який дозволяє працівникам компанії збирати кошти на потреби колег, що долучилися до ЗСУ [21];

– телеком-оператор «Київстар» визначив своєю метою збереження України та допомогу людям, підтримуючи відновлення цифрової інфраструктури, допомагаючи постраждалим від війни, закупають медичне обладнання та підтримують проекти із розмінування [22].

Не зважаючи на високу активність українських бізнесів у впровадженні КСВ та реалізації благодійних проєктів, не всі бізнеси мають можливості для ведення даної діяльності, зокрема, зумовлені недостатньою підтримкою даної діяльності з боку держави. Законодавчо питання сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу регламентовано розпорядженням КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р. Документ в основному наголошує на важливості залучення суб'єктів господарської діяльності до реалізації діяльності соціального спрямування, проведення просвітницьких кампаній щодо популяризації та інтеграції принципів та стандартів соціально відповідального бізнесу в Україні [23].

Загалом, на думку авторів, при прийнятті рішення про введення корпоративно соціальної відповідальності, на даний момент, підприємства можуть стикатися із наступними перешкодами (як внутрішніми, так і зовнішніми):

1. Брак фінансових ресурсів – компанії не можуть бути повністю впевненими в безпечності свого економічного становища; підприємства не можуть бути впевненими в тому, що зможуть повністю виконати зобов'язання у разі ініціації соціальних проєктів.
2. Відсутність законодавства, що регламентує та підтримує ведення бізнесу на засадах КСВ.
3. Часткова відсутність системи контролю за витратами (корупційна складова) – оскільки ресурси для реалізації благодійних ініціатив можуть виділятися у тому числі адміністраціям на місцях, компанії можуть не мати детальної звітності по використанню наданих ресурсів.
4. Відсутність консолідованого джерела інформації про регіональні/місцеві потреби, а також досвіду реалізації соціальних проєктів.

Таким чином, проаналізувавши актуальний стан розвитку КСВ в Україні, дослідивши перешкоди, з якими стикаються підприємства при піднятті питання імплементації засад КСВ у свою діяльність, на думку авторів, можливими шляхами підвищення привабливості КСВ для підприємств може стати:

1. Налагодження законодавства щодо КСВ: створення спеціальних умов для підприємств, що імплементують дані засади у своїй діяльності та використовують частину своїх доходів для реалізації проєктів благодійного та соціального спрямування, наприклад:
  - створення особливого пільгового податкового режиму;
  - спрощення експортно-імпортних операцій (у разі ведення підприємством ЗЕД);
  - надання пільгового кредитування для розширення виробничої діяльності;
  - створення бази «відповідальних» бізнесів, що може бути використаним для надання додаткових переваг при проведенні державних/регіональних/місцевих закупівель.
2. Організувати процес реєстрації бізнесів, що імплементують засади КСВ у своїй діяльності.

3. Налагодити та регламентувати джерела інформації щодо передачі знань між підприємствами, що мають найбільший досвід ведення бізнеса відповідально, та підприємствами, що бажають вводити ці засади.

4. Створення загальної бази проєктів, що допоможе поєднати бізнеси та ініціаторів благодійних проєктів/благодійні організації задля ширшого покриття потреб на державному/регіональному/місцевому рівні. Можлива імплементація централізованої системи закупівель (як, наприклад, Prozorro) для підвищення прозорості використання наданих ресурсів.

### Література

1. Гринько Т. В., Кузьменко О.О. Проблеми формування соціальної відповідальності закладів охорони здоров'я. *Управління розвитком*. № 4, 2018. Т 3. С. 1-7.

2. Гринько Т. В., Кузьменко О.О. Формування соціальної відповідальності в закладах охорони здоров'я. *Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 18-19 квіт. 2019 р.: у 8 т. Т. 4. Управління торгівельною діяльністю та формування економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах економічної нестабільності. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 52 – 56.

3. Стаття «What role do consumers play in influencing corporate social responsibility practices?» від 28.08.2024 р. на порталі Vorecol [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://vorecol.com/blogs/blog-what-role-do-consumers-play-in-influencing-corporate-social-responsibility-practices-86516>

4. Стаття «Why Investing in Sustainability is a Smart Business Move» від 07.03.2023 р. на порталі Forliance [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://forliance.com/news/2023/03/07/why-investing-in-sustainability-is-a-smart-business-move>

5. Результати дослідження PwC «2024 Voice of the Consumer Survey» від 15.05.2024 р. на офіційному сайті PwC [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html>

6. Результати дослідження Imperative «Workforce Purpose Index» на офіційному сайті Imperative [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.imperative.com/wp-content/uploads/2023/04/Imperative-2016-Workforce-Purpose-Index.pdf>

7. Бержанір А.Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2. С. 43–47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_1-2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_7) (дата звернення: 18.10.2024).

8. Результати дослідження «Deloitte Global's societal impact survey» на офіційному сайті Deloitte [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/global/en/about/story/impact/societal-impact-survey-deloitte-global.html>

9. Результати дослідження Publicis Groupe Ukraine «Український споживач 2022» [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://mmr.ua/show/61-vazhlyvo-shhob-brend-vyjshov-z-biznesu-na-rosiyi-ukrayinskyj-spozhyvach-2022>

10. Результати дослідження Deloitte «Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення» від 30.03.2023 р. [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf>



11. Результати дослідження Publicis Groupe Ukraine «Український споживач 2023» [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://publicisgroupe.com.ua/ua/initiative/ukrainskijj-spozhivach-2022/>
12. Матеріали конкурсу кейсів з КСВ «Практики КСВ в Україні» 2019 р. [Електронне джерело] – Режим доступу: <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/12/Практики-КСВ-в-Україні-2019.pdf>
13. Стаття «Корпоративна соціальна відповідальність. Кейси 5 міжнародних компаній в Україні» від 06.01.2022 р. [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/corporate-social-responsibility.html>
14. Стаття «П'ять кроків для виробників на шляху до збереження природних ресурсів» від 04.04.2021 р. на порталі NV.UA [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/philip-morris-rozpovidaye-yak-ukrajinskiy-biznes-mozhe-buti-vidpovidalnim-i-pikluvatisya-pro-ekologiyu-50150328.html>
15. Стаття «НУЛЬ вуглецевого сліду» на офіційній сторінці Carlsberg Ukraine [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.carlsbergukraine.com/v-dpov-dal-nii-rozvitok/nash%D1%96-ts%D1%96%D1%96/nul-vugletsevogo-sl%D1%96du/>
16. Офіційна сторінка проєкту «Громада своїми руками» [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://gromada.dtek.com/>
17. Стаття «КПІ та Rozetka збирають одноразові електронні сигарети. Із них виготовлятимуть бойові дрони для ЗСУ» від 29.06.2022 р. на порталі Village [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/327625-kpi-ta-rozetka-zbirayut-odnorazovi-elektronni-sigareti-iz-nih-vigotovlyatimut-boyovi-droni>
18. Офіційна сторінка «Школи бізнесу Нова Пошта» [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://novaposhta.education/>
19. Новина «Запакуй небо – прокачай ППО!» від 01.06.2023 р. на офіційному сайті Нова Пошта [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11332>
20. Новина «РЕБнемо так РЕБнемо» від 30.09.2024 р. на офіційному сайті Нова Пошта [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12119>
21. Офіційна сторінка проєкту «Свої для своїх» від Нова Пошта [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/svoi/fonds/>
22. Стаття «Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу?» від 20.06.2023 р. на сайті Kyivstar Business Hub [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporativna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu>
23. Розпорядження КМУ №66-р від від 24 січня 2020 р. на офіційному сайті ВРУ [Електронне джерело] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

**Мартинюк М.П.,**  
кандидат економічних наук, докторант,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

## ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ АГРОЕКОЛОГІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Екологічна політика України в рамках аграрної політики в умовах війни набуває особливого значення, адже військові дії завдають значної шкоди довкіллю та природним ресурсам, критично важливим для сільського господарства. Зусилля зосереджені на захисті, відновленні та моніторингу земельних ресурсів і екосистем, що постраждали через бойові дії, а також на адаптації до нових викликів, зумовлених війною.

Одним із пріоритетів є очищення та відновлення забруднених територій, де вибухонебезпечні предмети та хімічні речовини загрожують родючості ґрунтів і здоров'ю людей. Пошкоджені екосистеми, зокрема ліси та інші природні угіддя, які відіграють ключову роль у підтримці аграрного виробництва, також потребують відновлення, що включає впровадження заходів зі збереження біорізноманіття та боротьби з ерозією.

Екологічна політика акцентує увагу на посиленому моніторингу стану природних ресурсів, особливо у зонах бойових дій, з метою своєчасного реагування на потенційні екологічні катастрофи. Додатково, євроінтеграційний курс України стимулює адаптацію аграрної політики до стандартів ЄС, що передбачає сталий розвиток і раціональне використання природних ресурсів. Використання екологічних технологій, таких як точне землеробство, допомагає зменшити негативний вплив на довкілля та підвищує ефективність використання ресурсів.

В умовах війни екологічна політика в аграрному секторі виконує ключову функцію у підтримці продовольчої безпеки та забезпеченні довгострокової стійкості, зберігаючи екосистеми, які є основою для відновлення та подальшого розвитку галузі [1]. Вона інтегрується в загальну стратегію відбудови країни, враховуючи національні потреби та міжнародні екологічні стандарти, що сприяє зміцненню стійкості сільського господарства перед обличчям викликів, які постають перед Україною сьогодні.

Наступним етапом дослідження буде проведення порівняльного аналізу капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів та поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів. Проведемо статистичну вибірку за останні дванадцять років (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів, 2012-2023 рр.

Роки	Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронних заходів, тис. грн.
------	--

	охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату, тис. грн.	очищення зворотних вод, тис. грн.,	поводження з відходами, тис. грн.	захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод, тис. грн.	інші заходи, тис. грн.
2012	1139946,70	734663,40	475584,30	319922,00	91355,70
2013	2535632,60	721325,50	1183880,20	639123,10	1371073,20
2014	2462675,30	846955,40	730544,40	540516,80	2008644,60
2015	2411935,10	834114,80	713856,30	324980,10	1753896,70
2016	1915129,70	1122149,30	783965,40	359925,60	3778683,90
2017	1422946,60	848881,20	737498,90	388259,20	4278011,10
2018	2502805,80	1160029,10	2208676,60	419988,90	7098976,90
2019	2608027,40	1276530,20	2470969,50	1284502,00	3385506,10
2020	3505920,60	1692640,70	1182045,80	1444291,60	2249380,60
2021	4276767,60	1753869,10	5754260,90	1721924,90	2748849,30
2022	5595319,40	1578201,40	2899793,40	2554224,50	612111,10
2023	6714383,28	1893841,68	3479752,08	3065069,40	734533,32
сума	37091490,08	14463201,78	22620827,78	13062728,10	30111022,52
середнє	3090957,51	1205266,82	1885068,98	1088560,68	2509251,88
Абсолютне відхилення, +/-	5574436,58	1159178,28	3004167,78	2745147,40	643177,62
Зростання (зниження), рази	5,89	2,58	7,32	9,58	8,04

Джерело: [2]

Аналізуючи статистичні дані, слід відмітити зростання капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за останнє дванадцятиріччя в середньому в 6,68 раз.

Перспективи аграрної екологічної політики України зосереджені на поєднанні стійкого розвитку сільського господарства з охороною довкілля, що має критичне значення для економіки та екологічної безпеки країни. Однією з ключових цілей є гармонізація політики з європейськими стандартами, які передбачають відповідальне використання земельних і водних ресурсів, збереження біорізноманіття та впровадження технологій, що мінімізують екологічний вплив [3].

Важливою перспективою є розвиток екологічно орієнтованого землеробства, яке включає зниження використання агрохімікатів, впровадження сівозміни та агролісомеліорації. Ці практики допомагають зберегти родючість ґрунтів і сприяють захисту від деградації та ерозії. Дедалі більшу роль відіграють інноваційні технології, такі як точне землеробство та органічне сільське господарство, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів і знижують вплив на навколишнє середовище [4].

З огляду на зміну клімату, аграрна екологічна політика приділяє увагу адаптаційним заходам, які сприяють підвищенню стійкості до екстремальних погодних умов і природних

катастроф. Включення відновлюваних джерел енергії, таких як біогазові установки, та технологій, що скорочують викиди парникових газів, підтримує екологічні ініціативи на шляху до зеленої економіки.

Урахування екологічних ризиків, пов'язаних з війною, також посилює важливість моніторингу та відновлення забруднених земель, а також забезпечення екологічної безпеки в зонах конфлікту. Співпраця з міжнародними організаціями і залучення іноземних інвестицій сприяють впровадженню високих екологічних стандартів і підвищенню ефективності управління природними ресурсами.

Загалом, перспективи аграрної екологічної політики України спрямовані на те, щоб створити умови для стійкого розвитку аграрного сектора, що відповідає як національним інтересам, так і міжнародним екологічним вимогам. Така політика дозволить підвищити конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції на глобальному ринку та забезпечить збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

### Література

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 25.09.2024).
2. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024> (дата звернення: 25.09.2024).
3. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. ЕКОНОМІКА АПК. 2023. Vol. 30.2. pp. 49-56.
4. Skydan O., Khodakivska O., Bugaychuk V., Grabchuk I., Brodsky Y. Post-war development of Ukraine's economy in the context of accelerated integration into the European Union. Studies in Systems, Decision and Control. 2024. Vol. 545. pp. 711–723.

**Зось-Кіор М.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

**Гнатенко І.А.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Овчаренко П.Є.,**

*здобувач вищої освіти,  
Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

## **ПІДТРИМКА ІНФОМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Підтримка інформаційної безпеки в умовах війни є одним із найважливіших завдань як для державних установ, так і для приватних компаній. Інформаційна безпека, особливо під час війни, відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості до зовнішніх загроз, захисту даних і збереження функціонування ключових інфраструктур, що мають значення для національної безпеки. У сучасних конфліктах інформаційна війна та кіберзагрози стали невід'ємною частиною бойових дій, оскільки контроль над інформаційним простором може бути вирішальним фактором для перемоги або поразки в конфлікті.

Одним із ключових аспектів підтримки інформаційної безпеки під час війни є захист критичної інфраструктури, яка включає урядові установи, фінансові інститути, енергетичні компанії, транспортні системи та медичні заклади. Такі сектори є основними цілями для кібератак, оскільки їх злам або порушення можуть мати катастрофічні наслідки для національної економіки та громадського порядку. Тому держави в умовах війни змушені посилювати свої зусилля у сфері кіберзахисту, включаючи створення спеціалізованих кіберпідрозділів у збройних силах, співпрацю з приватними компаніями та міжнародними партнерами, а також підвищення рівня кібергігієни серед населення [1-3].

Кіберзагрози під час війни можуть проявлятися у різних формах, включаючи кібершпигунство, кібератаки на мережі та сервіси, атаки на бази даних або навіть спроби дестабілізації через дезінформацію та маніпуляції громадською думкою. Для протидії таким загрозам необхідно створювати багаторівневу систему захисту, яка включає як технічні засоби (файрволи, системи виявлення загроз, шифрування даних), так і організаційні заходи (регулярне навчання співробітників, впровадження протоколів реагування на інциденти). Важливим аспектом є також своєчасне оновлення програмного забезпечення та систем безпеки, що дозволяє зменшити ризик вразливостей, які можуть бути використані хакерами [4-5].

Особливу увагу в умовах війни слід приділяти захисту державних інформаційних систем та конфіденційних даних, що стосується як військових баз даних, так і інформаційних систем, що використовуються для управління країною та забезпечення зв'язку між урядовими структурами. Порушення цих систем може призвести до дезорганізації управління військовими операціями, втрати контролю над важливими державними процесами або витоку конфіденційної інформації, що поставить під загрозу безпеку держави. У цьому контексті

важливим стає впровадження систем розподіленого зберігання даних та резервних копій, які дозволяють забезпечити безперервність роботи навіть у разі атак або фізичного пошкодження серверів.

Підтримка інформаційної безпеки під час війни також включає активну протидію інформаційним і психологічним операціям супротивника. Дезінформація, фейки та пропаганда можуть мати руйнівний вплив на моральний стан населення, викликати паніку або підривати довіру до влади. В умовах війни інформаційні атаки можуть бути настільки ж небезпечними, як і фізичні атаки, оскільки вони здатні дестабілізувати ситуацію всередині країни. Для протидії таким загрозам держави повинні створювати ефективні механізми моніторингу інформаційного простору, виявлення та нейтралізації фейків, а також підтримувати постійний зв'язок із громадськістю, надаючи їй достовірну та оперативну інформацію.

Значну роль у підтримці інформаційної безпеки відіграє співпраця з міжнародними партнерами та організаціями, такими як НАТО, ЄС або спеціалізовані кібербезпекові агенції. Військові конфлікти в сучасному світі часто виходять за межі національних кордонів, тому міжнародна кооперація у сфері кібербезпеки стає необхідною умовою для ефективної протидії глобальним загрозам. Обмін інформацією про нові кібератаки, вразливості та методи захисту дозволяє підвищити загальний рівень безпеки та запобігти масштабним кіберкатастрофам, які можуть торкнутися не лише окремих країн, а й регіонів.

Окрім технічних заходів, важливою складовою інформаційної безпеки під час війни є підвищення кіберкультури серед громадян. Це включає навчання населення основам кібергігієни, таким як створення надійних паролів, уникнення фішингових атак, обережне ставлення до підозрілих електронних листів або повідомлень у соціальних мережах. Збільшення кількості кіберінцидентів під час війни вимагає активної участі кожного громадянина в захисті інформаційного простору. Підвищення рівня обізнаності серед населення дозволить знизити ефективність атак, що спрямовані на використання людського фактору.

Ще одним важливим аспектом підтримки інформаційної безпеки є захист засобів масової інформації та медіаресурсів. Журналісти та медіа під час війни відіграють ключову роль у формуванні громадської думки та розповсюдженні правдивої інформації. У той самий час вони стають мішенню для інформаційних атак, спрямованих на підрич довіри до офіційних джерел або поширення фейкових новин. Забезпечення безпеки медіаресурсів та їхньої інфраструктури, зокрема через захист вебсайтів від кібератак, є важливою частиною загальної стратегії інформаційної безпеки.

Таким чином, підтримка інформаційної безпеки в умовах війни є багатовимірним процесом, що включає технічні, організаційні, соціальні та інформаційні заходи, що вимагає як модернізації інфраструктури та систем захисту, так і постійної роботи з громадськістю, міжнародними партнерами та засобами масової інформації. Ефективне управління інформаційною безпекою дозволяє зменшити ризики, пов'язані з кіберзагрозами, та захистити критичну інфраструктуру від атак, забезпечуючи таким чином безпеку країни та її громадян.

### Література

1. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.
2. Зось-Кіор, М. В., & Калюжний, С. О. (2020). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*, (3), 23-27.
3. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
4. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрій М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
5. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знансєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.

**Калита П.Я.,**

*кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,  
президент Української асоціації досконалості та якості, Київ*

## **ПРО МЕНЕДЖМЕНТ, ЯКОМУ НАВЧАЄ МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНСЬКА ВИЩА ШКОЛА ВЖЕ ЧВЕРТЬ ХХІ СТОЛІТТЯ**

Сучасний менеджмент – це вже не тільки про управління. Перш за все, це про суспільний розум, цінності і вироблення на їх основі спільних цілей, а вже потім про досягнення цих цілей завдяки досконалому управлінню/керуванню. Це єдина сфера діяльності, яка спроможна об'єднати інші сфери та скоординувати їх для вироблення і досягнення узгоджених головних перспективних цілей організації, або країни. Про важливість менеджменту у забезпеченні розвитку влучно сказав один із найвідоміших гуру у цій сфері Пітер Друкер: «Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані». Це справедливо також і для будь-якої організації.

В Україні від самого початку її незалежності існують спеціальність «менеджмент» і відповідна їй професія - «менеджер». Підготовку менеджерів в Україні здійснюють тільки закладів вищої освіти (ЗВО) понад 200. І в країні на різних рівнях управління вже працюють сотні тисяч менеджерів з вищою освітою. В той же час, спираючись на твердження Пітера Друкера та зважаючи на фактичний розвиток української економіки, вітчизняний менеджмент навряд чи можна назвати задовільним. А тому вбачається за доцільне звернути увагу на якість підготовки менеджерів в українських ЗВО і, перш за все, проаналізувати, що вкладається в поняття «менеджмент» і, відповідно, викладається у вищій школі. З цією метою розглянуто підручники (навчальні посібники) ряду ЗВО та проаналізовано наведені в них визначення і практика застосування поняття «менеджмент». Нижче декілька типових прикладів.

Основи менеджменту. Харків, «Фоліо», 2014 (КНТЕУ). Менеджмент є сукупністю цілеспрямованих дій із забезпечення спільної праці, що спрямовується на ефективне використання всього комплексу ресурсів у соціально-економічних утвореннях для досягнення поставлених цілей. Менеджмент. Тернопіль, 2022 (ЗНУ). Менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління. Основи менеджменту. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Менеджмент. Одеса, Атлант, 2013 (ОНЕУ). Менеджмент – вид діяльності, спрямований на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей. На запит Української асоціації досконалості та якості ректор Університету менеджменту освіти НАПН України листом від 3 жовтня 2021 р. повідомив що: «Поняття «менеджмент» (з англ. management – управління, організація) розглядається нами: як особливий вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням певних принципів, функцій та методів». І таких прикладів ще багато.

Що ж при аналізі підручників виявлено типове і принципове? Практично у всіх ЗВО у ХХІ ст. менеджмент ототожнюють тільки з «виконанням завдань» та «досягненням цілей», розглядаючи його у відриві від процесів формування цілей. При цьому, у більшості випадків наводяться посилання на роботи зарубіжних авторів, які вийшли з друку ще до початку ХХІ ст. В українських підручниках «менеджмент» розглядається, як складова «управління», та такий, що прийнятний лише для бізнесу. Крім того, в них відсутні або недостатньо висвітлені:



методичні основи проектування (розробки) сучасних систем менеджменту (СМ), зокрема передбачених ISO та ДСТУ ISO; кращий практичний досвід побудови сучасних СМ; моделі досконалих організацій; тенденції і перспективи розвитку сучасних СМ; досвід, проблеми та завдання у сфері менеджменту в Україні. У більшості підручників взагалі не розглядається досвід застосування у сфері менеджменту міжнародної стандартизації.

У зв'язку з цим доводиться нагадати, що ще у 1987 р. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO, об'єднує представників 197 країн) прийняла стандарти ISO серії 9000 на системи управління (в наступному - менеджменту) якістю. Ці міжнародні стандарти розповсюдились по світу у небачених масштабах і поклали початок чергової управлінської революції. А на першому році XXI ст. в ISO 9000:2000 термін «менеджмент» було визначено, як: «coordinated activities to direct and control an organization» (скоординована діяльність з керівництва/спрямування та управління/керування організацією). Чим було встановлено, що менеджмент включає в себе одночасно і керівну діяльність вищого! керівництва (переважно стратегічну) з визначення цілей організації, і оперативне «управління/керування», спрямоване на досягнення цих цілей. На сьогодні в світі діють вже десятки стандартів ISO на різні цільові (аспектні) системи менеджменту, які впроваджені на всіх континентах. І хоч для застосування конкретними організаціями стандарти ISO на системи менеджменту, зокрема ISO 9000, не є обов'язковими, всі менеджери з вищою освітою безумовно мають знати ці стандарти і вміти з ними працювати. Як, наприклад, авіаконструктори, або фахівці з інформатики працюють зі стандартами, що стосуються їх сфер діяльності.

В Україні з 2014 р. діє Закон про стандартизацію, згідно якому «стандартизація – діяльність ... спрямована на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері». Україна представлена в ISO Національним органом стандартизації, який ввів в країні вже десятки стандартів ISO на цільові (аспектні) системи менеджменту шляхом затвердження відповідних ідентичних державних стандартів України (ДСТУ ISO). І, незважаючи на добровільність стандартів (яка передбачає, що організації вправі впроваджувати у себе системи менеджменту на свій розсуд), вища школа, безумовно, має їх враховувати та якісно навчати майбутніх менеджерів всім аспектам сучасного менеджменту з урахуванням міжнародних і національних стандартів у цій сфері.

### Література

1. Kalyta, P. (2022). Management in the world and in Ukraine. Management, 1(35): 76–102. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.1.7>.
2. Калита П.Я. (2024). Що не так з менеджментом по-українськи та які наслідки це має для України. Київ, Планета, 2024, 56 ст.

**Бондаренко О.В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти групи МО – 410Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Ліскович Н.Ю.,**  
*доктор філософії в галузі економіки  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ПРОБЛЕМАТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАЙКІВ "МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ІЛА ТА ЛОКАЛЬНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКОГО КОРДОНУ"**

Проблематика менеджменту страйків має велике значення як на локальному, так і на міжнародному рівні, оскільки від неї залежить стабільність економічних ланцюгів постачання, збереження робочих місць і соціального спокою. Приклад дій Міжнародної асоціації докерів США (ІЛА) і локальні виклики українсько-польського аграрного сектору демонструють різноманітні підходи та труднощі у врегулюванні трудових конфліктів. У США страйки докерів стали каталізатором обговорення автоматизації та покращення умов праці, тоді як на українсько-польському кордоні проблематика в основному пов'язана із протистоянням фермерів, обурених неконтрольованим імпортом зерна. Обидва випадки вказують на потребу комплексного менеджменту страйків і врегулювання соціальних конфліктів для зменшення економічних ризиків [5,6].

Страйки в портах східного узбережжя США, організовані ІЛА, показали, наскільки вразливою може бути економіка країни через проблеми в логістичних ланцюгах. У 2024 році профспілки докерів почали акції протесту, вимагаючи покращення умов праці та перегляду процесів автоматизації, які загрожують їхній зайнятості. Ситуація ускладнилася масштабними економічними втратами: щоденні збитки від затримки товарів обчислювалися мільярдами доларів, оскільки порушувались як внутрішні, так і міжнародні ланцюги постачання [4].

Одним із головних викликів у менеджменті таких страйків є забезпечення балансу між правами працівників і безперервністю економічних процесів. Досвід ІЛА свідчить, що ефективно управління кризами потребує участі як урядових структур, так і бізнесу, щоб знайти компроміс між підвищенням заробітної плати, умовами праці та модернізацією портів. Хоча страйк було припинено, питання щодо автоматизації та забезпечення зайнятості залишаються відкритими, що може спричинити нові трудові конфлікти [7].

Проблеми на українсько-польському кордоні мають іншу природу, але не менш значущий вплив на економіку. Масові протести польських фермерів, обурених імпортом дешевої української агропродукції, викликали серйозні труднощі для двосторонньої торгівлі. Розсипання зерна на кордоні стало символом спротиву польських аграріїв, які вважають, що неконтрольований імпорт створює ціновий тиск на внутрішньому ринку та загрожує життєздатності їхніх господарств [1].

Ця ситуація ускладнюється також тим, що польський уряд застосовує неоднозначні заходи, обмежуючи імпорт української продукції, але водночас залишаючи вільний доступ для

товарів із Білорусі, попри політичні обмеження. Така політика створює підґрунтя для ескалації конфліктів і викликає сумніви у справедливості державного регулювання. Локальні виклики на українсько-польському кордоні демонструють необхідність узгоджених рішень у регулюванні аграрних ринків, що могли б враховувати як інтереси фермерів, так і потреби міжнародної торгівлі [2,3].

Обидва випадки вказують на важливість своєчасного менеджменту страйків і регулювання соціальних конфліктів для збереження стабільності економічних ланцюгів. Міжнародний досвід ІЛА показує, що переговори з профспілками, поступове впровадження автоматизації та забезпечення соціальних гарантій можуть допомогти знизити ризики великих страйків. У випадку ж українсько-польського кордону важливо враховувати особливості аграрного сектору, забезпечуючи підтримку фермерам через інструменти, як-от компенсації, квоти на імпорт або створення спільних проектів з переробки продукції.

Комплексний підхід до менеджменту страйків, що включає активну участь урядів, профспілок і бізнесу, є необхідною умовою для зниження соціальної напруги та збереження економічної стабільності. Це стосується як великих міжнародних конфліктів, так і локальних викликів, з якими стикаються країни, що активно займаються міжнародною торгівлею.

### Література

1. У цю гру можна грати удвох. Як Польща заробляє на експорті агропродукції в Україну? <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2024/02/21/710207/>
2. Протести польських фермерів: хто розсипав зерно і коли це скінчиться <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/27/710436/>
3. На кордоні з Україною – висипають зерно, а з Білоруссю – вільний трафік. Як Польща купує російську агропродукцію <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/29/710600/>
4. Страйк, який щодня коштує мільярди доларів <https://mtwtu.org.ua/news/zabastovka-kotoraa-ezednevno-stoit-milliardy-dollarov>
5. В США страйкують працівники портів східного узбережжя. Це загрожує багатомільярдними збитками найбільшій економіці світу <https://forbes.ua/news/v-ssha-straykuyut-pratsivniki-portiv-skhidnogo-uzberezhzhya-tse-zagrozhue-bagatomilyardnimi-zbitkami-naybilshiy-ekonomitsi-svitu-01102024-23931>
6. В США профспілки докерів ІЛА готуються до першого за півстоліття страйку <https://cfts.org.ua/news/2024/08/08/v-ssha-profspilki-dokeriv-ila-gotuyutsya-do-persho-go-za-pivstolittya-strayku-80049>
7. Профспілка докерів США заявила про припинення страйку в портах країни <https://cfts.org.ua/news/2024/10/04/profspilka-dokeriv-ssha-zayavila-pro-privinennya-strayku-v-portakh-krani-80672>

**Петров В.М.,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

**Навроцький Я.Ф.,**

*кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник відділу інвестиційного  
та матеріально-технічного забезпечення  
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», м. Київ*

**Дульська В.С.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи 073з-23м-02  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ У БІЗНЕС-ПЛАНІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

План маркетингу – це розділ бізнес-плану, в якому визначають конкретні завдання, терміни, тривалість, місце і форми здійснення заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей у сфері виробництва продукції та її збуту. План маркетингу охоплює практично всі ділянки роботи виробничого підприємства (фірми), тому процес його розробки передбачає активне використання міжфункціональних зв'язків між керівниками різних рівнів управління і сфер діяльності (основне виробництво, фінанси, персонал тощо) [1-3]. План маркетингу має важливе практичне значення як для потенційних інвесторів і кредиторів, так і для менеджменту виробничого підприємства (фірми), адже він є дієвим інструментом контролю за усіма показниками, пов'язаними зі збутовою політикою (обсяги та канали реалізації продукції, ціни, бюджети на здійснення окремих маркетингових заходів тощо).

Прогнозування обсягів реалізації на виробничому підприємстві (фірмі) можна проводити за такими критеріями: за часовим періодом; за окремими видами продукції (послуг); за певним групами покупців (сегментами ринку). Кожний з наведених критеріїв має свої переваги і недоліки. Найчастіше прогноз обсягів реалізації у плані маркетингу здійснюють за часом.

У прогнозі реалізації на плановий період відображують опрацьовані рішення і наміри менеджменту виробничого підприємства (фірми) щодо поліпшення збутової політики, наприклад, вихід із продукцією на нові ринки, посилення рекламної кампанії тощо. На практиці, як правило, використовують три основні методи прогнозування обсягів реалізації.

Статистичний прогноз. Його будують за допомогою екстраполяції тенденцій минулих років з урахуванням очікуваних змін на ринку та удосконалення внутрішньої збутової політики підприємства. Прогноз реалізації за цим методом складають укрупнено, з використанням загальних показників, без надмірної деталізації. Статистичний прогноз можна застосовувати лише тоді, коли у підприємства (фірми) є певна «історія» продажів за попередні роки. Для визначення закономірностей будують ряди динаміки за три, п'ять і більше років

(чим більший період дослідження, тим точнішою буде виявлена тенденція), проводять їх вирівнювання (згладжування) та на підставі цього визначають тенденції і тренди, які потім можна екстраполювати на наступні роки.

Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на реальних фактичних даних щодо обсягів реалізації у попередні роки. Проте метод є неприйнятним для прогнозування продажів на знов створених підприємствах, у яких немає статистики за минулі роки або вона містить незіставні дані, на підставі яких неможливо визначити будь-які закономірності.

Метод експертних оцінок. У процесі опрацювання управлінських рішень щодо планових обсягів реалізації окремих видів продукції за кожним каналом або сегментом ринку цей метод передбачає використання персональних думок й оцінок експерта або колективної оцінки групи експертів. Його використовують у випадках, коли відсутні ретроспективні дані щодо обсягів реалізації за минулі роки (під час створення нового підприємства або вибору нового виду діяльності (товару) для вже існуючого), а також коли є можливість розробки прогнозу за окремим видом продукції, покупцем або сектором ринку на підставі даних щодо одиничних (не масових) продажів.

Складання прогнозів продажу на основі експертного оцінювання відбувається у декілька етапів: постановка мети дослідження; вибір форми і бюджету дослідження; підготовка інформаційних матеріалів, бланків анкет тощо; підбір експерта (групи експертів); безпосереднє проведення експертних оцінок; аналіз результатів (обробка експертних оцінок); підготовка звіту (рекомендацій) з результатами експертного оцінювання.

Прогнозування за методом визначення точки безбитковості використовують для знов створених підприємств або нових видів діяльності (нових видів продукції), коли необхідно визначити безбитковий рівень виробництва і реалізації, який є необхідними для отримання доходу, що забезпечує повне відшкодування виробничих і комерційних витрат.

Для невеликих за рівнем концентрації виробництва підприємств (наприклад, невеликих сімейних фермерських господарств) прогнозувати обсяги продажу можна з використанням методу бенчмаркінгу. Цей метод ґрунтується на спостереженнях за результатами діяльності та виявленні кращих методів роботи інших підприємств, які працюють у даному регіоні, мають аналогічні розміри і виробничу спеціалізацію. Для отримання необхідних даних щодо обсягів збуту продукції об'єктів бенчмаркінгу використовують методи експертного опитування їхніх керівників (спеціалістів, окремих працівників, які відповідають за збут), а також методи спостережень та експерименту, що не потребують великих фінансових витрат. Проте для отримання більш вірогідних даних бенчмаркінг необхідно доповнювати іншими можливими методами досліджень (наприклад, методом Дельфі).

### Література

1. Петров В. Види бізнес-планів та цілі їх розробки. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах цифрової економіки*: зб. наук. праць III Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Кам'янець-Подільський, 26 квітня 2024 р.). Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2024. С. 90-94.

2. Петров В.М. Бізнес-планування в системі управління підприємством. *Теоретичні та практичні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки*: матеріали Всеукраїнської

науково-практичної конференції (м. Харків, 20 травня 2021 р.). Харків : ХНАУ, 2021. С. 150-153.

3. Петров В.М. Організаційні і методологічні проблеми бізнес-планування в Україні. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності*: зб. наук. праць II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р.). Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2024. С. 293-297.

**Гнатенко І.А.,**  
*доктор економічних наук,  
професор кафедри підприємництва та бізнесу  
Київського національного університету  
технологій та дизайну, м. Київ*

## **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА В УМОВАХ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА**

Проблема продовольчої безпеки в умовах ресурсозбереження та екологізації виробництва стає дедалі актуальнішою в сучасному світі. В умовах зростаючого населення, обмеженості природних ресурсів та глобальних змін клімату виникає необхідність перегляду традиційних підходів до виробництва продовольства. Одним з головних аспектів вирішення цієї проблеми є впровадження інноваційних технологій та практик, які дозволять зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та одночасно забезпечити продовольчу безпеку для майбутніх поколінь.

Сучасне сільське господарство повинно адаптуватися до нових реалій. Одним із шляхів забезпечення продовольчої безпеки є перехід до більш сталого виробництва, яке передбачає економію природних ресурсів, таких як вода та енергія, а також зменшення використання хімічних добрив і пестицидів. Такі зміни мають сприяти збереженню родючості ґрунтів, захисту біорізноманіття та зменшенню викидів парникових газів, що особливо важливо в умовах глобального потепління. Використання органічних методів виробництва та інтегрованого управління шкідниками також стають ключовими елементами екологічного підходу до аграрної діяльності [1-3].

Ресурсозбереження в аграрному секторі включає також ефективне використання земельних ресурсів. Тут важливим аспектом є боротьба з деградацією земель, яка може стати серйозною загрозою для продовольчої безпеки. Ерозія ґрунтів, опустелювання та інші негативні процеси можуть суттєво знизити продуктивність сільськогосподарських угідь. Для вирішення цієї проблеми застосовуються різні методи, серед яких агролісомеліорація, впровадження технологій точного землеробства та підтримка агроекологічних практик, що сприяє збереженню ґрунтів та забезпеченню стійкості сільського господарства [2-4].

Не менш важливою є роль екологічної освіти та підвищення екологічної свідомості серед фермерів та аграріїв. Сучасні виклики вимагають нових підходів до управління природними ресурсами, які базуються на принципах сталого розвитку. Екологічна свідомість повинна сприяти тому, щоб фермери не тільки отримували високі врожаї, але й дбали про майбутнє екосистеми, від якої залежить їхня продуктивність.

Продовольча безпека в умовах ресурсозбереження та екологізації виробництва також нерозривно пов'язана з глобальними економічними та соціальними змінами. Глобалізація та інтеграція ринків змінюють підходи до управління аграрними ресурсами, стимулюючи використання новітніх технологій. Серед цих технологій можна відзначити цифровізацію аграрного сектора, автоматизацію виробничих процесів та застосування штучного інтелекту [3-5].

Таким чином, продовольча безпека в умовах ресурсозбереження та екологізації виробництва є багатогранним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Лише через

поєднання технологічних інновацій, ефективного управління природними ресурсами та підвищення екологічної свідомості можна забезпечити стале виробництво продовольства, яке відповідатиме потребам як сьогоднішніх, так і майбутніх поколінь.

### Література

1. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
2. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.
3. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.
4. Зось-Кіор, М. В., & Калюжний, С. О. (2020). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*, (3), 23-27.
5. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.



**Пушкар А.А.,**  
*здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*групи ФТМ – 2-14*  
*Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

*науковий керівник: Єліссєв В.С.,*  
*здобувач наукового ступеня доктор філософії,*  
*асистент кафедри менеджменту*  
*Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на бізнес.

Як відомо, умови роботи будь-якого бізнесу значною мірою залежать від зовнішніх факторів, таких як ринок, економічні тренди та загальна ситуація в країні. В умовах війни ці фактори зазнали кардинальних змін. Однак не менш важливими є й внутрішні процеси в компаніях, які змушені адаптуватися до нових реалій. Одним із головних викликів стали дистанційна робота ( до цього нас підготував covid 19), нові вимоги до технологічної експертизи команд, а також хронічний стрес, у якому українці живуть уже більше двох років.

Криза та війна: контекст для менеджменту.

Існує думка, що ведення бізнесу під час кризи та під час війни є зовсім різними за природою процесами, отже, й підходи до управління мають відрізнятися. Проте на практиці базові принципи менеджменту залишаються ефективними. Під час війни змінюються пріоритети: важливими стають не лише бізнес-інтереси, а й зобов'язання перед командою, партнерами та клієнтами [1].

У таких умовах менеджерам доводиться працювати, враховуючи обмеженість ресурсів та постійні ризики. Наприклад, через війну компанії часто стикаються з труднощами в логістиці та наданні послуг. Але завдяки правильним управлінським рішенням багато з них адаптувалися до цих умов і навіть продовжують розвиватися.

Вплив війни на бізнес та роль менеджменту.

Від початку повномасштабної війни багато національних компаній зіткнулися з відчуттям невизначеності. Деякі компанії були змушені припинити діяльність, а іноземні інвестори вийшли з ринку України. За даними, приблизно 3% українських компаній закрилися після вторгнення. Багато великих компаній понесли колосальні збитки. Наприклад, обсяги продажу в середньому впали на 53%, а зайнятість знизилася на 26% [2].

Однак навіть у цих важких умовах український бізнес знайшов способи адаптуватися. Наприклад, компанія «Еліцентр К» відкрила три нових торгових центри під час війни. Це свідчить про здатність компаній ефективно адаптуватися до викликів завдяки правильному менеджменту.

Основні функції менеджменту в умовах війни.

Незважаючи на важкі обставини, базові функції менеджменту залишаються незмінними, але їхня реалізація вимагає нових підходів:

Планування: Це аналітика як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У складних умовах важливо створювати гнучкі плани, що можуть оперативно адаптуватися до змін.

Реалізація: Виконання планів потребує більшої швидкості та точності, оскільки час для прийняття рішень значно скорочується.

Мотивація: У цей час особливо важливо підтримувати командний дух. Лідери повинні забезпечувати безперервну мотивацію співробітників, щоб вони залишалися сфокусованими на результатах.

Контроль: Моніторинг роботи команди набуває ще більшої ваги, оскільки постійні зміни зовнішнього середовища потребують швидкої реакції на можливі проблеми.

Нові форми роботи та технології.

Війна привела до поширення гібридних форм роботи, а також до активного використання аутсорсингу та «резервних фахівців». У ситуаціях, коли працівники через зовнішні обставини не можуть виконувати свої обов'язки, важливо мати резервних співробітників, готових замінити основних. Це забезпечує безперервність бізнес-процесів.

Крім того, багато компаній перейшли на використання методів управління, таких як система OKRs (Objectives and Key Results), що дозволяє чітко визначати цілі та показники їх досягнення. Ця методика вже довела свою ефективність у таких компаніях, як Rozetka та Monobank.

Роль аналітики та управління змінами.

У сучасному менеджменті велику роль відіграє аналітика. Менеджери повинні максимально економно розпоряджатися ресурсами, а кожне рішення має забезпечувати високий рівень ROI (Return on Investment). Правильна аналітика дозволяє бізнесу розставити пріоритети та приймати обґрунтовані рішення щодо змін [3].

Як зазначила Людмила Ривак, менеджерка з управління змінами в SoftServe: «Будь-яка зміна в умовах війни повинна відбуватися з максимальним рівнем повернення інвестицій». Цей підхід дозволяє компаніям витримувати економічний тиск і зберігати конкурентоспроможність.

Створення умов для розвитку та підтримки персоналу

Навіть у такий складний період багато українських компаній продовжують інвестувати у своїх співробітників, пропонуючи курси підвищення кваліфікації та навчання. Зокрема, курси англійської мови, які допомагають долати мовний бар'єр, стають надзвичайно важливими для бізнесів, що прагнуть зберігати зв'язки з міжнародними партнерами.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що менеджмент в умовах війни є складним і багатогранним процесом, який вимагає гнучкості, швидкості та постійного переосмислення стратегій. Незважаючи на всі виклики, українські компанії показали, що вони здатні не лише виживати, але й розвиватися навіть у таких екстремальних умовах. Я переконаний, що після війни ми побачимо ще більше прикладів успішної адаптації та відновлення, коли бізнеси долатимуть нові горизонти та сприятимуть відбудові України.

### Література

1. [mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku](https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku)
2. [delo.ua/business/skilki-vidsotkiv-kompanii-v-ukrayini-zakrilisya-z-pocatku-povnomasstabnoyi-viini-doslidzennya-svitovogo-banku-419898/](https://delo.ua/business/skilki-vidsotkiv-kompanii-v-ukrayini-zakrilisya-z-pocatku-povnomasstabnoyi-viini-doslidzennya-svitovogo-banku-419898/)
3. [mind.ua/publications/20254177-zavmert-chi-bigti-yaki-praktiki-upravlinnya-zminami-dopomogli-ukrayinskomu-biznesu-podolati-pershij](https://mind.ua/publications/20254177-zavmert-chi-bigti-yaki-praktiki-upravlinnya-zminami-dopomogli-ukrayinskomu-biznesu-podolati-pershij)

**Гращенко І.С.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Щербина Д.В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
групи МО–411Б Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛУЧЕННЯ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ**

Залучення венчурного капіталу є ключовим фактором розвитку стартапів у сучасній економіці, особливо в умовах швидкої цифровізації та глобалізації. Венчурні інвестиції забезпечують фінансову підтримку, необхідну для зростання інноваційних проєктів, що дозволяє підприємцям розширювати свої бізнеси та виходити на нові ринки. Однак у 2024 році українські стартапи стикаються з численними викликами у залученні інвестицій, зокрема через геополітичну нестабільність, військову агресію та інституційні бар'єри. Ця проблема потребує детального аналізу поточного стану залучення венчурного капіталу в Україні, розгляду тенденцій розвитку стартап-екосистеми, порівняння з міжнародним досвідом та надання рекомендацій для покращення інвестиційного клімату в країні.

Цифрові технології стали основою розвитку сучасної економіки, зокрема стартапів, що працюють у сферах фінансових технологій (FinTech), агротехнологій (AgriTech), штучного інтелекту (AI) та інших інноваційних галузей. У 2023 році в Україні нараховується понад 26000 активних стартапів, з яких 60% працюють у сфері IT та цифрових технологій [1]. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, цифрові платформи та хмарні обчислення сприяли прискоренню процесів стартапів, дозволяючи їм швидше адаптуватися до змін та забезпечувати масштабування своїх рішень [2]. Проте, високі витрати на впровадження цифрових рішень, зокрема в умовах обмеженого доступу до капіталу, є значним викликом для нових стартапів.

На сьогоднішній день українські стартапи стикаються з низкою викликів, що перешкоджають ефективному залученню венчурних інвестицій. Повномасштабне вторгнення Росії створило суттєві ризики для іноземних інвесторів, що призвело до скорочення обсягів венчурних інвестицій у країну. За даними Національного банку України, обсяг іноземних інвестицій у 2024 році знизився на 30% у порівнянні з 2021 роком [3]. Також недосконалість регуляторної бази, відсутність належного правового захисту інвесторів та складність процедур реєстрації інвестицій знижують привабливість українського ринку для венчурних фондів. Низька прозорість та бюрократичні перепони знижують конкурентоспроможність українських стартапів на міжнародному ринку. Незважаючи на наявність значної кількості талановитих програмістів та інженерів, стартапи стикаються з проблемою відтоку кадрів за кордон, що знижує конкурентоспроможність компаній. За даними IT Research Resilience, у 2022 році понад 20% українських IT-фахівців перебувають в країнах ЄС та США в пошуках кращих умов праці [4]. До того ж, українські стартапи в умовах війни стикаються з підвищеними ризиками кіберзагроз. Атаки на інфраструктуру та вразливості у системах захисту даних можуть відлякувати потенційних інвесторів, які не готові ризикувати своїми вкладеннями.

Досвід інших країн, таких як Ізраїль, США та країни ЄС, демонструє, що ефективно залучення венчурного капіталу залежить від наявності стабільного правового середовища, державної підтримки та розвинутої інфраструктури для стартапів. Ізраїль, який часто називають "стартап-нацією", має сильну підтримку з боку держави та венчурних фондів, а також доступ до глобальних ринків. У 2023 році Ізраїль залучив понад \$25 млрд венчурних інвестицій [5], що в десять разів більше, ніж аналогічні показники в Україні. Ізраїльський досвід демонструє важливість наявності акселераторів, які сприяють розвитку стартапів на ранніх етапах. Європейський Союз надає значні кошти для розвитку інноваційних проєктів через фонди Horizon Europe [6], що забезпечує стабільне фінансування стартапів у сфері технологій. Водночас у ЄС існують сприятливі умови для інтеграції стартапів до внутрішнього ринку та доступу до інвестицій. США є світовим лідером у сфері венчурного капіталу, завдяки розвиненій інфраструктурі та доступу до великої кількості інвесторів. У 2023 році обсяг венчурного капіталу в США перевищив \$330 млрд, що дозволяє стартапам швидко залучати фінансування та реалізовувати інноваційні проєкти.

Для підвищення привабливості України для венчурних інвесторів та розвитку стартап-екосистеми в країні доцільно реалізувати кілька важливих заходів. Реформування регуляторної бази є необхідним для спрощення процесу залучення іноземних інвестицій та забезпечення прозорих правил гри на ринку. Розвиток інфраструктури для стартапів через створення інноваційних хабів, бізнес-інкубаторів та акселераторів допоможе молодим компаніям отримувати підтримку та доступ до ринку. Інвестиції в освіту та підготовку кадрів сприятимуть зменшенню відтоку фахівців з країни та забезпеченню конкурентоспроможності українських стартапів. Важливим є також посилення кібербезпеки через впровадження сучасних стандартів захисту даних та розробку механізмів реагування на кіберзагрози.

Залучення венчурного капіталу є одним з найважливіших аспектів для розвитку стартапів в Україні. Попри значні виклики, українські підприємці мають значний потенціал для інноваційного розвитку та адаптації до нових умов. Застосування передових практик інших країн, спрощення регуляторного середовища та інвестування у цифрові технології дозволять Україні стати привабливішою для венчурних інвесторів, що сприятиме створенню нових робочих місць та економічному зростанню в умовах глобальних викликів.

### Література

1. Аі-екосистема України: таланти, компанії, освіта. Дослідження AI HOUSE, Roosh та Міністерства цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://aihouse.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AI-Ecosystem-of-Ukraine-by-AI-HOUSE-x-Roosh-UA-mobile-1.pdf>
2. OECD, Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris. 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність 2024 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2024-H1.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf?v=9)
4. Як почувається венчурна індустрія у першому кварталі 2024-го? Дослідження Forbes. URL: <https://forbes.ua/innovations/skoro-vesna-z-pochatku-roku-ukrainski-startapi-otrimali-shchonaymenshe-42-mln-investitsiy-yak-pochuvaetsya-venchurna-industriya-u-pershomu-kvartali-2024-go-doslidzhennya-forbes-01042024-20239>

25 жовтня 2024 року

5. В.О. Матросова, М.О. Волкова, І.І. Величко, А.В. Квітницька. Сучасний стан світових ринків венчурного капіталу. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки. 2024. 46-51.

URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/312084/303160>

6. Horizon Europe - Investing to shape our future. 2020. URL: [https://ia2.unizar.es/sites/ia2/files/archivos/documentos/presentacion\\_he\\_susanaperez.pdf](https://ia2.unizar.es/sites/ia2/files/archivos/documentos/presentacion_he_susanaperez.pdf)

**Жуковська В.М.,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного  
університету, м. Київ*

**Гибало А.В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
групи ФМТП 3-4 Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Адаптація персоналу в умовах військового стану стає надзвичайно актуальною темою в сучасному світі. Військові конфлікти мають серйозний вплив на економіку, соціальні зв'язки та психологічний стан населення. Підприємства та організації стикаються з новими викликами, пов'язаними з забезпеченням безперервності роботи та підтримкою морального стану працівників. Стрес, викликаний військовим станом, може призвести до зниження продуктивності, збільшення кількості відпусток за станом здоров'я та підвищення рівня конфліктів у колективах. Тому вивчення психологічних аспектів адаптації персоналу є вкрай важливим для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємств.

Умови воєнного стану, відповідно до законодавства, зумовили скасування святкових днів, що також відображаються у коливаннях продуктивності праці персоналу. Водночас, різкий відтік кваліфікованих кадрів, зумовлений втратою людьми житлових будинків та рухомого майна, призводять до стресового стану, психологічного дискомфорту. У контексті означеного актуальними інструментами збереження ефективної роботи працівників в організації та попередження плинності кадрів виступає комплекс мотиваційних заходів у рамках well-being програм[1]. Мотивація персоналу — ключовий елемент побудови кадрової політики будь-якої компанії, що забезпечує її подальший життєвий цикл та рентабельність. Оптимальним рішенням є запровадження "гібридного" графіка роботи, результат якого сприятиме підвищенню лояльності працівників й відновленню професійної мотивації. Волонтерські проекти компаній є рушійною силою для підтримки емоційного стану працівників та їхніх сімей[2].

Опитування проведене серед студентів 3-4 курсів, що навчаються за напрямом «Менеджмент» (загальна кількість опитаних 148 осіб), які працюють неповний робочий день або у дистанційному форматі, свідчить про важливість на робочому місці факторів безпеки (значимість 96% та 99%), баланс між роботою та відпочинком (90%), значимість професійного навчання (рис.1). Проте задоволеність зазначеними факторами невисока. Респонденти, що мають стаж роботи до одного року акцентують увагу на значимість таких чинників як: стабільність заробітної плати, значимість комунікацій з керівництвом, доброзичливе ставлення з боку колег, професійне навчання, можливості кар'єрного зростання.

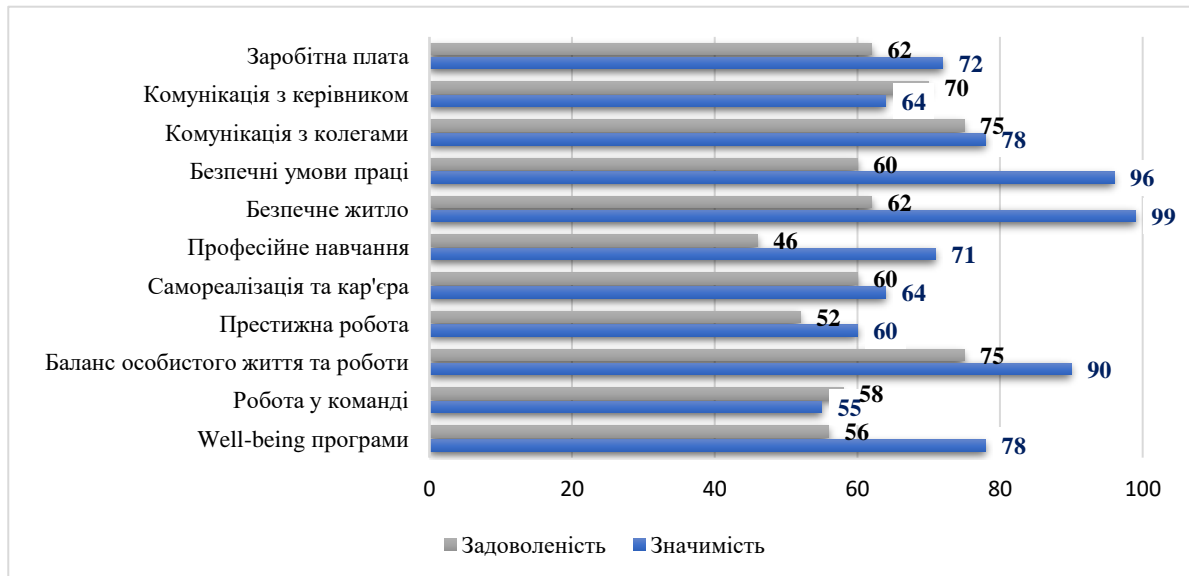


Рис.1. Рівень задоволеності працівників аспектами праці на підприємстві, %

Результати опитування працівників підприємств щодо їхньої задоволеності аспектами праці відзначають найбільш значимий критерій щодо безпечних умов проживання [3]. Вдалими прикладами щодо підвищення психологічної підтримки для українських підприємств виступають слугують компанії *SoftServe* та *Kiivstar*. Розглянемо досвід соціальних та психологічних ініціатив ІТ компанії *SoftServe*, що стала засновником масштабного благодійного фонду "Відкриті очі", діяльність якого спрямована на реабілітацію українських військових та надання допомоги постраждалим громадянам. Додатковими привілеями компанії є регулярні сеанси з психологами, можливість отримання швидкого авансу та регулярні виплати заробітної плати для тих працівників, котрі представляють лави ЗСУ. Телекомунікаційна компанія "Київстар" запровадила комплексну програму ментальної підтримки операторів ліній із коучами та психологами. Розповсюдженим в організації є внутрішня мобільність підлеглих та мотиваційні стимули у вигляді корпоративних заходів. Варто зазначити, що для психологічної підтримки компанії проводять корпоративні інтерактивні активності всередині колективу, вебінари для підвищення емоційного клімату, запрошують для консультації професійних психологів[2,3]. Своєчасна позитивна оцінка, включаючи похвалу або подяку, зменшує рівень стресу і створює адаптивний емоційний клімат.

Таким чином, в реаліях воєнного стану психологічна підтримка впливає на когнітивні процеси людини. На основі проведеного аналізу можемо стверджувати, що мотиваційні програми постають ключовим елементом реалізації організаційної стратегії. Тільки у комплексі різноспрямованих мотиваційних заходів щодо фізичного комфорту, кар'єрних перспектив та ментальної підтримки - зможуть мінімізувати плинність кадрів, підвищити стресостійкість та адаптованість працівників.

### Література

1. Жуковська В. М., Племенник М. М Впровадження well-being в системі корпоративного управління. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні

аспекти становлення. Інтернет-конференція (09-10.05.2023) вип. 77. С.95-97. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1118/>

2. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. Hurma: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/> (дата звернення 06.10.24)

3. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. Бізнес Інформ 2022. №.10 С.108-113.



**Островський О.Г.,**  
*здобувач вищої освіти*  
*спеціальності «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології»*  
*Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, м. Тернопіль*

## **РОЗВИТОК ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Невід'ємним компонентом четвертої промислової революції «Індустрія 4.0» вважається запровадження інтелектуальних робототехнічних систем. На відміну від інформаційно-комунікаційних послуг інтернету, що користуються зростаючим масовим попитом, застосування інтелектуальних робототехнічних систем в реальному виробництві носить обмежений характер. Головні причини: висока ціна, великі витрати на інтеграцію в виробництво і експлуатацію, тривалі терміни окупності вкладень [1]. Щільність роботизації в Україні становить 1 робот на 20 000 робочих місць, тоді як для інших країн 113 роботів на 10 000 осіб. За даними Міжнародної федерації робототехніки, на сьогодні у світі функціонує 1,1 млн. роботів, а у виробництві автомобілів 80 % робочого процесу забезпечують саме машини [2]. Лідером у виробництві промислових роботів є Японія (52%), конкуренцію якій становить Китай, активно нарощує обсяги виробництва. Відсутність елементної бази і дефіцит комплектуючих стають серйозною проблемою українського ринку робототехніки.

Програмне забезпечення роботів може передбачати перепрограмування в ході роботи. Новітні роботи такого типу – це колаборативні роботи або коботи. Як і звичайні роботи, вони складаються з маніпулятора та пристрою перепрограмування керування. Мають датчики технічного зору, що істотно знижує ризики і витрати на їх інтеграцію в виробництво. Крім того, вони можуть аналізувати і моделювати виробничі процеси і приймати рішення. Головна перевага коботів – можливість працювати у взаємодії з людиною. Економічний ефект від роботизації складається з таких складових: економія фонду оплати праці (15–20 %); зростання продуктивності праці (60–70 %); підвищення і стабілізація якості (15–20 %). Найбільшу ефективність промислові роботи показують на операціях зварювання, фарбування, наплавлення, багатостатного обслуговування, збірки, термообробки. Металургія, харчова промисловість, логістика і агросфера є лідерами у використанні промислових роботів [3]. У важкій промисловості України прикладом комплексної автоматизації є металургійний завод «Інтерпайп Сталь», де виробничими процесами керує система MES. Також запроваджена автоматизована ділянка з виробництва залізничних коліс на «Інтерпайп НТЗ» для експортного ринку. В 2019 р. клініка «Innomed» придбала робота-хірурга DaVinci для проведення операцій. В українському аграрному секторі робототехніка локалізується безпілотними літальними апаратами, які зазвичай використовуються для польових робіт [4].

Провідні країни світу переживають революційні зміни в багатьох сферах своєї економіки внаслідок інтенсивного розвитку штучного інтелекту. Практика підтверджує, що найважливішим результатом такого розвитку інтелекту є насамперед трансформація системи суспільних відносин, включаючи форми організації, форми взаємодії між людьми та між державою і населенням [5]. Водночас, існуюче законодавство у цій сфері потребує посилення

з метою забезпечення розвитку технології та усунення ризиків для суспільства. Це дасть змогу створити етичне та правове середовище в контексті розвитку інновацій.

### Література

1. Островська Г., Островський О. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 166-177. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-166-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177)
2. Artificial Intelligence everywhere. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence.html> (дата звернення 09.10.2024)
3. Ostrovska Halyna, Ostrovskyy Oleksandr. Digital management in the innovative development of industrial enterprises. Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky national university. 2023. Vol. 27. № 1–2. С. 53–61 Doi: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-53-61>. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4991>
4. Островська Г.Й., Островський О.Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7, № 3. С. 66-82. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.5>.
5. Островська Г., Островський О. Управління знаннями в умовах розвитку інтелектуалізації та цифровізації промислових підприємств. Review of transport economics and management. 2023. №10 (26). С. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300881>

**Шумаєв А.А.,**

*аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент» Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

В сучасних умовах успіх будь-якої країни, галузі чи підприємства залежить від ефективної інноваційної діяльності та управління нею. Реалізація інноваційних проектів являє собою складний процес створення унікального товару або послуги шляхом розвитку та впровадження деякої інноваційної ідеї [1].

Термін «інноваційний проект» розглядається в кількох контекстах: як діяльність або захід, що передбачає виконання певного комплексу дій для досягнення встановлених цілей; як система організаційно-правових та фінансових документів, необхідних для реалізації цих дій; а також як процес інноваційної діяльності. Ці три аспекти підкреслюють важливість інноваційного проекту як форми організації та цілеспрямованого управління в сфері інновацій [2]. В цілому інноваційні проекти – це спеціально сплановані ініціативи, які спрямовані на впровадження нових ідей, технологій, продуктів або послуг для вдосконалення, розвитку та досягнення конкретних цілей у різних сферах суспільного життя [3]. Інноваційні проекти відіграють важливу роль у розвитку освіти, науки, технологій, бізнесу та суспільства, відкриваючи нові можливості і вирішуючи актуальні проблеми.

В умовах сьогодення однією з найдинамічніших індустрій, де інновації швидко розвиваються і змінюються, є сфера інформаційних технологій. Сучасний розвиток економіки та соціальної сфери передбачає всебічне використання інформаційних технологій. Інноваційні проекти в сфері інформаційних технологій охоплюють широкий спектр ідей та рішень, які змінюють способи ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та впливають на повсякденне життя [4]. Інноваційні проекти в сфері інформаційних технологій відіграють ключову роль у розвитку не тільки самої галузі, а й економіки в цілому.

До основних аспектів інноваційних проектів в у цій сфері, які підкреслюють їх важливість, можна віднести те, що: інноваційні проекти дозволяють розробляти нові програмні рішення, мобільні додатки та технології; допомагають компаніям швидше реагувати на зміни в умовах ринку, споживчих уподобаннях або технологічних трендах; сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку стартапів, що загалом позитивно впливає на економіку; орієнтовані на вирішення соціальних проблем, покращення доступності послуг, охорони здоров'я та освіти; інновації ведуть до цифрової трансформації бізнесу, що включає впровадження нових технологій, таких як хмарні обчислення, великий обсяг даних та автоматизація, що підвищує гнучкість та адаптивність компаній; впровадження нових технологій значно підвищує продуктивність і ефективність бізнес-процесів; використання технологій автоматизації зменшує витрати та звільняє час для стратегічних завдань; сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє кращому прийняттю рішень; зі зростанням цифровізації зростає попит на нові технології, що створює можливості для розвитку інноваційних проектів.

Таким чином, інноваційні проекти в сфері інформаційних технологій сприяють економічному зростанню, створюють нові робочі місця і вирішують актуальні проблеми, підвищуючи якість життя людей, а також є головним двигуном прогресу та розвитку.

### Література

1. Павлов К.В., Новосад О.В., Опашнюк Ю.В., Березюк М.Р., Коритко М.В. Управління інноваційними проектами на ринку IT-послуг за умов змін та ризиків сучасності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Серія: Економіка*. № 2(192). 2024. С. 77–90.
2. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки. Серія: Економіка і управління підприємствами*. № 3. 2021. С. 84–97.
3. Беляєва О.П., Кравченко А.В., Ніколаєнко Л.А., Холод О.Б. Роль інноваційних проектів в українському суспільстві. 2023.  
URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1364/>
4. Шкуратов О.І., Чудовська В.А. Методика інтегральної оцінки рівня інноваційної активності економіки. *Відкрита наука та інновації*. 2024. № 1. С. 62-72.

**Турчіна С.Г.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

**Азаров В.В.,**

*здобувач наукового ступеня доктор філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

Стрімкі зміни, що відбуваються в середовищі сучасних компаній, природно призводять до зміни уявлень про ключові фактори успіху. Створення стійкої конкурентної переваги в умовах, коли необхідно конкурувати не лише на існуючих ринках, але й на майбутніх, стає одним із найважливіших завдань. Компанії змушені впроваджувати більш складні стратегії та управлінські методи, а також розвивати унікальні навички й компетенції, щоб залишатися конкурентоспроможними. Пошук таких інструментів стає пріоритетним завданням для створення системного підходу до виявлення та ефективного використання інтелектуального капіталу.

Однією з проблем розвитку інтелектуального капіталу (як частини людського капіталу) є те, що інвестиції в технології легко оцінити, тоді як інвестиції в людський капітал не піддаються простій оцінці. Це становить серйозну перешкоду для якісного розуміння важливості цього нематеріального активу з точки зору підприємства. Роботодавці та керівники не завжди поділяють філософію свідомого інвестування в людський капітал. Стосовно останнього доводиться констатувати непоодинокі випадки того, що інвестування в співробітників обмежуються лише поверхневими курсами підвищення кваліфікації. Однак, питання підвищення якості інтелектуального капіталу є набагато складнішим і комплекснішим.

Так, дослідник Г.М. Захарчин цілком справедливо вважає, що поділення інтелектуального капіталу на людський і структурний є виправданим і обґрунтованим: людський капітал як сукупність знань і вмінь становить основу інтелектуального капіталу. Структурний капітал, у свою чергу, виконує роль інфраструктури та інструменту (сприятливого середовища) для розвитку і створення інтелектуального капіталу. Це сукупність знань, умінь і технологій, які можуть бути матеріально виражені в технологіях, матеріалах, інформаційно-комунікаційних засобах зв'язку тощо [1]. Отже, якщо в загальному вигляді інтелектуальний капітал визначається, в першу чергу, нематеріальними активами, то на мікрорівні його створення і розвиток залежать, зокрема, від розвитку і наявності матеріальних активів на рівні фірми чи підприємства.

Цікавою, на наш погляд, є наукова думка авторського колективу [2] стосовно того, що ринковий капітал є частиною інтелектуального капіталу, який інтегрований в національні внутрішньодержавні відносини. Це певна форма соціального інтелекту, що створюється і підтримується такими елементами, як закон, ринкові формальні (а іноді й неформальні) інститути, а також соціальні мережі. Ключовим елементом інтелектуального капіталу є знання, досвід і навички особи тобто складові людського капіталу. Цінність цих компонентів у контексті створення нової вартості можна розглянути в кількох напрямках:

- з точки зору індивіда – завдяки внеску своїх знань і навичок в успіх організації/фірми індивід отримує нові можливості щодо джерел інформації, доступу до нових технологій тощо. Таким чином, зростання інтелектуального капіталу фірми призводить до збільшення особистого інтелектуального капіталу;

- з точки зору підприємства – для фірми вигідно наймати висококваліфікованих співробітників, оскільки це дозволяє створювати продукт або послугу з більшою доданою вартістю. Урахування внеску кожного співробітника в такому випадку сприяє більш справедливій оплаті праці і, як наслідок, підвищенню їхньої продуктивності;

- з точки зору клієнтів – бізнес, орієнтований на клієнта, повинен враховувати його думку та адаптувати свої можливості для вирішення проблем, пов'язаних із клієнтом. Рівень інтелектуального капіталу контрагентів (як клієнта, так і компанії) впливає на якість емпатії під час їхньої взаємодії: чим вищий цей рівень, тим легше та професійніше буде відбуватися співпраця.

Важливість інтелектуального капіталу неможливо переоцінити. Проведене дослідження виявило значущість інтелектуального капіталу на макrorівні, а також стосовно різних економічних агентів (працівник, фірма, клієнт). Глобальним завданням у дослідженні інтелектуального капіталу є фактори, які стимулюють його створення та розвиток. Ці питання, з огляду на високу роль інтелектуального капіталу у створенні доданої вартості на всіх рівнях економічної діяльності, повинні розглядатися та вирішуватися індивідами, підприємствами, а також органами державної влади. В умовах інноваційного розвитку та економіки знань наявність потенціалу у сфері розвитку інтелектуального капіталу є ключовим показником конкурентоспроможності [3].

Для того щоб відповідати вимогам економіки знань, потрібно розробити методи та індикатори вимірювання інтелектуального капіталу не лише на рівні компаній (оскільки відповідні методології вже в основному існують), але й на національному рівні. Важливою пропозицією для майбутніх досліджень є більш ретельне вивчення можливості адаптації моделей оцінки інтелектуального капіталу, які застосовуються на рівні компаній, для використання на регіональному та національному рівнях. При цьому слід зважати на те, що компанія і суспільство, як дві різні ієрархічні структури, мають свої унікальні характеристики, які необхідно враховувати при розробці таких вимірювальних моделей.

### Література

1. Захарчин Г.М. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 76–80.
2. Козловський С.В., Синегуб П.С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах дигіталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. 2022. №2. С. 85-93. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.85 (дата звернення 16.10.2024).
3. Яворська О. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія Економіка. Випуск 1(13), 2020. С. 129- 134. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFile Id/1195945.pdf> (дата звернення 15.10.2024).

**Вершковська Д.К.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-411Б*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

*науковий керівник: Коваленко Ю.О.,*  
*кандидат економічних наук*  
*доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПОБУДОВІ УСПІШНИХ КОМАНД: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ**

Корпоративна культура є одним з ключових факторів, що визначають ефективність і результативність роботи команд у сучасних організаціях. Вона охоплює систему цінностей, норм, принципів та поведінкових стандартів, які формують взаємодію між працівниками та впливають на робоче середовище. Успішні компанії розуміють важливість корпоративної культури не лише як інструменту для покращення робочих процесів, але й як засобу залучення та утримання талановитих фахівців. Компанія не існує без власної культури. Якщо свідомо її не створювали, вона виникне в процесі становлення і роботи. Від того, якою буде корпоративна культура залежить залученість співробітників, імідж компанії.

В широкому розумінні, корпоративна культура - це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється всіма членами колективу. Тобто це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал [3]. Система корпоративної культури включає наступні основні елементи: історію компанії, її традиції; мету та стратегію розвитку фірми; етичний кодекс із набором певних правил; дрес-код (або його відсутність); символіку, інтер'єр в офісі; способи комунікації між усіма членами колективу; політику ведення переговорів [1, 2].

Культура компанії відноситься до її цінностей, переконань, поведінки та ставлення, які впливають на те, як співробітники думають, відчувають і діють. Дослідження показують, що корпоративна культура суттєво впливає на такі ключові результати, як утримання співробітників, залученість, інновації та фінансові результати. Тому приділяти увагу організаційній культурі є критично важливим [4, 6]. З іншого боку, корпоративна культура є важливим елементом у формуванні успішних команд, впливаючи на продуктивність праці, мотивацію співробітників і досягнення стратегічних цілей організації. Проте створення і підтримка здорової корпоративної культури може бути викликом. Серед основних труднощів варто відмітити наступні. По-перше, невідповідність між цінностями і практикою, що має свій прояв у потенційному розриві між задекларованими детермінантами та їх реальним втіленням. Це, в свою чергу, може спричинити недовіру з боку співробітників до керівництва компанії.

По-друге, опір змінам. При зміні стратегії організації або впровадженні нових підходів, співробітники можуть чинити опір, особливо якщо вони звикли до певного стилю роботи. Перетворення корпоративної культури потребує часу і активної участі лідерів, тісної взаємодії між керівництвом, яке є ініціатором впровадження змін та колективом підприємства, особливо

тими співробітниками, які в силу особистісних характеристик або інших факторів важко сприймають будь-які трансформації.

По-третє, комунікаційні бар'єри у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування компанії. Ефективна корпоративна культура залежить від відкритої та прозорої комунікації. Однак у великих міжнародних компаніях можуть виникати складнощі через різні мови, культурні відмінності або ієрархічні бар'єри. По-четверте, відсутність збалансованості у взаємодії між підлеглими та керівництвом та власне у співробітників компанії між собою, що призводить до відсутності підтримки, внутрішньої конкуренції, нерівномірного розподілу обов'язків. Ключова проблема тут полягає в тому, що це може призводити до демотивації й зниження продуктивності. По-п'яте, труднощі з адаптацією у новачків. Розуміння, прийняття та підтримання єдиної корпоративної культури під час швидкого зростання компанії може бути складним завданням. Нові співробітники потребують часу для адаптації, і якщо їх сприйняття культури не збігається з усталеними нормами, можуть виникнути конфлікти. По-шосте, складність підтримання основних засад корпоративної культури компанії в кризових для неї ситуаціях.

Слід зауважити, що сучасні тренди у сфері корпоративної культури все більше фокусуються на створенні сприятливих умов для успішної роботи команд і підвищення залученості співробітників. До ключових трендів, що визначають сучасну роль корпоративної культури у побудові ефективних команд, слід віднести наступні аспекти:

- побудова гібридних та дистанційних команд, продиктована необхідністю адаптувати корпоративну культуру до нових умов з урахуванням широкого використання дистанційної роботи. Для успішної роботи команд важливо підтримувати відчуття єдності, незалежно від фізичного розташування співробітників, що передбачає створення нових способів взаємодії через онлайн-платформи, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також стимулювання командної роботи навіть у віртуальному середовищі;
- розуміння цінності кожного співробітника як суб'єкта реалізації корпоративних цінностей;
- забезпечення психологічної безпеки, тобто створення таких умов, коли співробітники не бояться висловлювати свої думки чи робити помилки. Цей тренд підкреслює важливість створення середовища, де працівники можуть вільно обговорювати ідеї, отримувати зворотний зв'язок і відчувати підтримку з боку керівників і колег.
- орієнтація на добробут співробітників, що є важливим елементом корпоративної культури. Підтримка фізичного та емоційного здоров'я працівників за допомогою допомагає знизити рівень стресу і вигорання, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності команд [5,7].

В цілому варто зазначити, що корпоративна культура відіграє ключову роль у побудові успішних команд, визначаючи їх ефективність, мотивацію та залученість. Вона формується на основі спільних цінностей, принципів та стандартів поведінки, що впливають на робоче середовище. Водночас створення та підтримка здорової культури є викликом для організацій через потенційні бар'єри, такі як опір змінам, комунікаційні труднощі та нестабільність. Сучасні тренди в свою чергу акцентують увагу на адаптації корпоративної культури до нових умов, сприяючи кращій продуктивності та задоволенню потреб співробітників.



### Література

1. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
2. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf)
3. Створення корпоративної культури.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/>
4. Problems with Corporate Culture: Identifying Red Flags.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: <https://hrbrain.ai/blog/problems-with-corporate-culture-identifying-red-flags/>
5. The Top 5 Trends Affecting Organizational Culture in 2024.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/top-5-trends-affecting-organizational-culture-cukce>
6. Workplace culture challenges.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cultureconsultancy.com/challenges/>
7. 16 Company Culture Trends to Know in 2023.: [Електронне ресурс]. – Режим доступу: <https://www.goco.io/blog/company-culture-trends>

**Стасюк Ю.М.,**  
*старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту  
Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

**Абрамов Д.Ю.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕД-22-1  
Дніпровського національного університету ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ**

Лідерство відіграє ключову роль у сучасних умовах, коли організації стикаються з численними викликами, що потребують оперативних рішень та стратегічного бачення. Глобалізація, стрімкий технологічний розвиток, економічні флуктуації, соціальні трансформації та пандемії створюють складне середовище, де роль лідера стає вирішальною. Ефективні лідери повинні бути здатними не лише спрямовувати організації в умовах невизначеності, але й забезпечувати їх стійкий розвиток. В умовах постійних змін кризове лідерство стає все більш важливим, оскільки технологічні зміни вимагають від лідерів не лише швидкої адаптації, але й вміння ефективно застосовувати цифрові інструменти для управління проектами [4]. Одним із ключових аспектів сучасного лідерства є створення корпоративної культури, яка сприяє інноваціям [1]. У цьому контексті лідери стають не лише координаторами, але й каталізаторами організаційних успіхів.

Дослідження вказують на те, що високий рівень емоційного інтелекту у керівників забезпечує значну конкурентну перевагу. Це виявляється через здатність лідерів досягати гармонії в колективі, ефективно взаємодіяти з підлеглими та надавати їм підтримку, що, у свою чергу, стає основою для успішного лідерства та розвитку організаційних структур [8]. Уміння лідера слухати, розуміти потреби команди й адекватно реагувати на стресові ситуації робить його не лише керівником, але й надійною опорою для працівників на шляху до спільних цілей. У кризових умовах лідери повинні приймати рішучі дії та мотивувати команду на досягнення результатів, попри наявні виклики.

Кризові ситуації можуть мати різні форми та впливати на організації, держави або глобальні системи. Вони бувають економічними, соціальними, політичними чи природними. Економічні кризи знижують доходи й інвестиції, соціальні виникають через заворушення, політичні — через зміни влади, а природні катастрофи порушують функціонування суспільства. Корпоративні кризи, як-от банкрутства, підривають довіру до організацій. У всіх цих випадках лідерство є критичним для подолання труднощів та стабілізації ситуації [7].

У кризових умовах лідери визначають стратегічні напрямки розвитку та приймають рішення, які дозволяють швидко і ефективно реагувати на виклики [6]. Однією з ключових якостей лідера є здатність приймати рішення в умовах високої невизначеності, коли час для реакції є обмеженим. Від швидкості й точності таких рішень залежить мінімізація негативних наслідків для організації. Важливою компетенцією є також ефективна мобілізація ресурсів, що включає раціональний розподіл фінансів, часу та людських ресурсів. В умовах криз значно зростає значення комунікаційних навичок лідера – прозоре й чітке спілкування допомагає знизити рівень паніки та зберегти довіру з боку співробітників і стейкхолдерів.

Ефективне лідерство в кризових умовах вимагає здатності до чіткого та прозорого спілкування. Особливо важливо донести інформацію швидко і зрозуміло, коли часу на тривалі інструкції немає. У таких випадках комікси можуть стати важливим інструментом для лідерів. Вони дозволяють передавати складні ідеї та процеси в наочній і доступній формі, використовуючи поєднання тексту та зображень для кращого розуміння [1].

Здатність лідера до адаптації є важливою складовою успішного управління в кризових ситуаціях [5]. Лідери повинні швидко коригувати стратегії та готувати організацію до нових можливих сценаріїв. Вони також відповідають за збереження морального духу команди, використовуючи емоційний інтелект для підтримки мотивації працівників у складні часи. Сильний лідер не лише вирішує наявні проблеми, але й здатен надихати колектив до подальших дій, попри стресові умови.

Ефективне лідерство базується на стратегічному плануванні та створенні позитивної організаційної культури. Лідери повинні підготуватися до потенційних загроз, щоб впевнено реагувати на кризові ситуації, залучаючи працівників до процесу прийняття рішень і розподілу відповідальності. Сприятлива організаційна культура, що підтримує відкритість і інновації, підвищує мотивацію команди, що в свою чергу зміцнює стійкість організації в умовах змін і викликів [3].

Отже, лідерство є вирішальним фактором у подоланні кризових ситуацій. Лідери, які володіють здатністю приймати рішення швидко, мислити стратегічно, ефективно комунікувати та демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, здатні не лише мінімізувати негативні наслідки криз, але й використовувати їх для зміцнення позицій організації. Розвиток лідерських навичок є критичним для забезпечення успіху організацій у непередбачуваному світі.

### Література

1. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку економіки України. *Інноваційна економіка*. 2022. Вип. 9(35)ю С. 56-60. URL: <https://philarchive.org/archive/KRU-5> (дата звернення: 08.10.2024).
2. Hudoshnyk O. V., Krupskiy O. P. Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31, No. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/192304>.
3. Krupskiy O.P., Kuzmytska Y. Organizational Culture and Business Strategy: Connection and Role for A Company Survival. *Central European Business Review*. 2020. Vol. 9, No. 4. P. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.241>.
4. Makedon V., Krasnikova N., Krupskiy A., Stasiuk Y. Arrangement of digital leadership strategy by corporate structures: a review. *Economic Studies*. 2022. Vol. 31, No. 8. P. 19-40. URL: [https://www.researchgate.net/publication/365925805\\_Arrangement\\_of\\_Digital\\_Leadership\\_Strategy\\_by\\_Corporate\\_Structures\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/365925805_Arrangement_of_Digital_Leadership_Strategy_by_Corporate_Structures_A_Review) (дата звернення: 08.10.2024).
5. Praise I., Rapina R. The Role of Internal Audit, Leadership Effectiveness, and Organizational Culture in Risk Management Effectiveness. *European Journal of Management Issues*. 2022. Vol. 30, No. 2. P. 83-91. DOI: <https://doi.org/10.15421/192208>.

6. Riggio R. E., Newstead T. Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 201-224. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>.

7. Uy F., Kilag O. K., Abendan C. F., Macapobre K., Cañizares M. C., Yray F. Application of Adaptive Crisis Management Theory: The Dynamics of Leadership in Times of Crisis. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*. 2023. Vol. 1, No. 5. P. 159-170. URL: <https://multijournals.org/index.php/excellencia-imje/article/view/109> (дата звернення: 07.10.2024).

8. Vivek R., Krupskyi O. P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32, No. 3. P. 174-182. DOI: <https://doi.org/10.15421/192415>

**Тужилкіна О.В.,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Штерман Ю.С.,**  
*здобувач першого (бакалавр) рівня вищої освіти групи Е УПМК б-31,  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

## **РОЛЬ МЕДІАТОРА В КОНФЛІКТАХ МІЖ ПОКОЛІННЯМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ**

Конфлікти між поколіннями на робочому місці стають дедалі актуальнішою проблемою в сучасних організаціях. Кожне покоління працівників – від бeбi-бумерів до покоління Z – має свої унікальні цінності, пріоритети та підходи до роботи, що часто призводить до розбіжностей у комунікаціях та методах вирішення завдань. Ці конфлікти можуть негативно впливати на психологічний клімат, продуктивність праці та мотивацію працівників.

Медіація, як метод альтернативного вирішення конфліктів, стає ефективним інструментом для гармонізації відносин між представниками різних поколінь на робочому місці. Медіація – це переговори сторін конфлікту задля вироблення взаємоприйнятної рішення конфліктної ситуації, які відбуваються за допомогою та з підтримкою медіатора [1]. Медіатор допомагає сторонам конфлікту знаходити спільні рішення, враховуючи їхні індивідуальні особливості та комунікативні потреби.

Метою даного дослідження є визначення ролі медіатора у вирішенні міжпоколінних конфліктів на робочому місці. Завдання дослідження полягають у вивченні причин цих конфліктів, аналізі впливу медіації на їх врегулювання та наданні рекомендацій щодо її ефективного застосування.

Слід визначити причини та особливості міжпоколінних конфліктів. Міжпоколінні конфлікти на робочому місці виникають через різницю в ціннісних орієнтирах, стилях роботи та підходах до професійного розвитку. Бeбi-бумери (народжені до 1965 р.) часто цінують стабільність та довгострокову лояльність до компанії, тоді як молодші покоління, зокрема міленіали (народжені після 1980 р.) та представники покоління Z (після 1995 р.), надають перевагу гнучкості, швидкому професійному розвитку та новим технологіям. Це розмаїття у підходах створює підґрунтя для непорозумінь і конфліктів, особливо в командах, де представники різних поколінь повинні співпрацювати над спільними завданнями.

Окрім того, комунікаційні стилі також суттєво відрізняються. Старші покоління можуть віддавати перевагу формальним методам спілкування, тоді як молодь використовує швидкі цифрові засоби, такі як месенджери або соціальні мережі. Ці різниці впливають на ефективність робочої комунікації та можуть підвищувати рівень конфліктності в колективі.

Визначимо роль медіатора в міжпоколінних конфліктах. Медіація в таких конфліктах виступає як ефективний інструмент для врегулювання непорозумінь і відновлення робочої гармонії. Медіатор виконує роль нейтральної сторони, яка допомагає учасникам конфлікту виявити спільні інтереси та визначити способи їх узгодження. При роботі з різними

поколіннями медіатор повинен враховувати їхні психологічні та культурні особливості, а також адаптувати підхід до стилю комунікації кожної зі сторін.

Однією з ключових технік медіатора є активне слухання, яке допомагає сторонам висловити свої почуття та погляди. Це зменшує напругу та сприяє кращому розумінню мотивів інших учасників. Також важливим аспектом є нейтральність медіатора, який має бути об'єктивним і неупередженим, щоб усі сторони конфлікту відчували себе почутими та зрозумілими.

Розглянемо практичне застосування медіації в міжпоколінних конфліктах. Практичний приклад можна навести на основі конфлікту, який виник у виробничій компанії "TechSolutions" [4]. Співробітники старшого покоління (бебі-бумери) були незадоволені впровадженням нових цифрових інструментів управління проектами, оскільки вони мали проблеми з адаптацією до нових технологій. Молоді працівники, зокрема міленіали, які відповідали за цифровізацію процесів, сприймали старших колег як таких, що не підтримують розвиток компанії та чинять опір змінам.

Конфлікт загострився до того, що обидві сторони почали уникати співпраці та взаємодії, що негативно вплинуло на результати проектів. Керівництво компанії вирішило залучити медіатора для вирішення ситуації. Медіатор провів серію сесій, під час яких сторони мали можливість висловити свої занепокоєння. Старші працівники пояснили, що їх турбує брак часу на навчання та незнання технологій, а молодші наголосили на важливості впровадження інновацій для успіху компанії.

У результаті медіації було досягнуто домовленостей про запровадження додаткових навчальних програм для старших співробітників та поступову інтеграцію нових технологій у робочі процеси. Це дозволило не тільки знизити напругу, а й підвищити ефективність роботи команди.

Дослідження ролі медіатора у міжпоколінних конфліктах на робочому місці показало, що такі конфлікти виникають через різницю в цінностях, стилях комунікації та підходах до роботи між представниками різних поколінь. Ці конфлікти можуть мати негативний вплив на продуктивність та загальний робочий клімат, якщо їх не вирішувати належним чином.

Медіація є ефективним інструментом для врегулювання міжпоколінних конфліктів, оскільки дозволяє врахувати потреби та інтереси кожної зі сторін. Медіатор, виступаючи як нейтральна сторона, допомагає учасникам конфлікту знайти спільні рішення, покращити взаєморозуміння та зміцнити робочі відносини.

Практичний приклад компанії "TechSolutions" продемонстрував, що за допомогою медіації можна досягти компромісу між старшими та молодшими співробітниками, що сприяло поліпшенню робочої атмосфери та підвищенню ефективності. Завдяки медіації обидві сторони змогли знайти спільну мову, а впровадження додаткового навчання дозволило успішно інтегрувати нові технології в робочий процес.

Таким чином, медіація є дієвим інструментом у системі управління персоналом, здатним не лише знижувати рівень конфліктів, а й сприяти довгостроковому підвищенню ефективності та мотивації працівників.

## Література

1. Що таке медіація? URL: <https://www.mediation-help.com/about-mediation/>

2. Коновалова О. А., Кривобок К. В., Омаров Ельвін Шахін огли. (2024). Управління конфліктами в підприємстві: стратегії, комунікація та лідерство, 27(2), 45-58.
3. Deloitte Insights. (2020). Managing the multigenerational workforce. Retrieved from. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>.
4. CIPD. (2020). Mediation: An approach to resolving workplace issues. Retrieved from. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/workplace-mediation/>.

**Миколайчук І.П.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

**Мяшина Я.О.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

## **РОЛЬ ОСОБИСТОГО БРЕНДУ В ПОБУДОВІ УСПІШНОЇ КАР'ЄРИ**

На сьогоднішньому конкурентному ринку праці та в умовах стрімкої цифровізації всіх процесів, де інформація доступна для кожного, побудова особистого бренду стала необхідним інструментом популярності, виокремлення з соціуму, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечити довгостроковий успіх у кар'єрі. У сучасному кар'єрному середовищі успіх людини безпосередньо залежить від її професійних навичок, особистісних цінностей і вміння проявити свою унікальність, що і є суттю «особистого бренду». Концепцію власного брендингу (самобрендингу) вперше запровадив Том Пітер ще у 1997 році, як образ, що формується в суспільному уявленні щодо конкретної людини. За дослідженнями науковців та практиків особистий бренд складається зі знань, навичок, відмінних якостей, стилю, характеристик, ідей і позицій з певних питань [1]. Всесвітньо відомий CEO Amazon Джефф Безос зазначає: «Ваш бренд – це те, що люди говорять про вас, коли вас немає в кімнаті» [2].

Доречно зазначити, що поняття особистого бренду безпосередньо пов'язане з брендом роботодавця, оскільки репутація та цінності співробітників компанії формують її загальний імідж. Як зазначають науковці «успішне управління розвитком бренду роботодавця допоможе залучати кращих кандидатів, збільшувати лояльність та задоволеність співробітників, знижувати витрати на пошук працівників і зберігати ключових працівників на підприємстві» [3]. Компанії з сильною репутацією можуть залучити справжніх спеціалістів сфери, які хочуть розвивати себе та особистий бренд у середовищі, яке підтримує їхні цінності та прагнення.

Сучасний ринок праці вимагає не лише певних soft чи hard навичок, а й вдалого управління власним іміджем, адже за допомогою самобрендингу можна побудувати міцну професійну репутацію та позиціонувати себе як лідера в галузі. Конкурентоспроможний особистий бренд є значною перевагою у пошуку роботи, встановленні кар'єрного шляху, а також формулюванню індивідуальних цінностей та напрямів розвитку. Згідно з опитуванням CareerBuilder, 82% менеджерів з персоналу розглядають сильний особистий бренд ключовим фактором при оцінці кандидатів [4].

Для успішного створення особистого бренду важливо мати чітку особисту мету та ідентифікацію бренду, а також особисту стратегію позиціонування бренду та конкурентну перевагу [5]. Окрім цього особистий бренд передбачає певні знання та таланти у сфері професійної діяльності, експертність у дотриманні етичних стандартів, навички самопрезентації та віри у силу власної особистості. На відміну від корпоративного бренду,



особистий бренд будується навколо унікальності однієї особистості, тому найважливішим є те, щоб він відтворював реальні якості та цінності людини.

Одним із важливих інструментів побудови бренду, вочевидь, є соціальні мережі, за допомогою яких можна показати свою експертність світу. Дослідження показали, що 70% роботодавців шукають кандидатів в Інтернеті, перш ніж прийняти рішення про наймання [4]. Тому створення якісного та унікального контенту в соціальних мережах, участь в професійних конференціях та презентація особистого продукту сприяють не лише видимості у професійній спільноті, але й надають можливість безпосередньо впливати на розвиток галузі. Такі дії роблять фахівців більш привабливими для роботодавців, оскільки вони бачать експертність та залученість у розвиток своєї сфери діяльності. Однією з ключових переваг особистого бренду є можливість сформувати довгострокову репутацію, яка працює на особистість навіть у моменти, коли немає активного пошуку роботи.

Також вагому та важливу роль у встановленні бренду відіграє нетворкінг – професійні зв'язки та контакти можуть розкрити нові кар'єрні можливості, тому важливо зберігати свою автентичність, щоб не загубитися серед інших.

У підсумку доцільно зазначити, що розвиток особистого бренду є важливим інструментом для професійного успіху, що дозволяє створити свій профіль і виділитися серед конкурентів. Це вимагає зусиль, знань і послідовності в спілкуванні. Щоб побудувати довірливі стосунки та залучити нових людей, важливо враховувати потреби та інтереси аудиторії. Ефективне просування бренду через соціальні медіа, блоги та професійні платформи може збільшити видимість і продемонструвати досвід. Таким чином, персональний брендинг не тільки покращує розвиток кар'єри, але й допомагає будувати тривалі зв'язки в професійній спільноті.

### Література

1. Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників: URL: <https://sendpulse.ua/blog/personal-branding> (дата звернення – 15.10.2024)
2. Why Personal Branding Is More Important Than Ever: URL: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2019/02/12/why-personal-branding-is-more-important-than-ever/> (дата звернення – 15.10.2024)
3. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2023. №6(85). С. 155-166. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44106/2/GEJ\\_2023v85n6\\_Zavidna\\_L-The\\_concept\\_of\\_forming\\_155-166.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44106/2/GEJ_2023v85n6_Zavidna_L-The_concept_of_forming_155-166.pdf) (дата звернення – 15.10.2024)
4. Personal Branding Strategies for Career Growth: URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-personal-branding-strategies-for-career-growth-12268> (дата звернення – 15.10.2024)
5. Bonsu Osei Alex, Anim-Wright Koryoe. Personal Branding: A Systematic Literature Review 2024. С. 30. URL: <https://shorturl.at/mUtuX> (дата звернення – 15.10.2024)

**Садовський Є.П.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету  
технологій та дизайну, м. Київ*

**Тютюнник В.С.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного  
університету, м. Полтава*

**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ КЛАСТЕРАМИ ІТ-СФЕРИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Актуальність ролі персоналу в управлінні інноваційними кластерами ІТ-сфери в умовах турбулентності є надзвичайно важливою з огляду на швидкі зміни та постійні виклики, з якими стикається сучасний бізнес та технологічний ринок. Турбулентність у бізнес-середовищі може бути спричинена економічними кризами, змінами в технологіях, регуляторними змінами, політичною нестабільністю, соціальними змінами або впливом глобалізації [1; 3].

Сучасний розвиток ІТ-сфери характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, де інноваційні кластери виникають як результат взаємодії різних компаній, науково-дослідних установ та державних органів і стають важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах постійної зміни ринкових умов. Одним із головних стратегічних ресурсів, що забезпечує успіх інноваційних кластерів, є висококваліфікований персонал, який в умовах турбулентності набуває особливої актуальності [2; 6].

Турбулентність в економічному середовищі – це стан, який характеризується постійними змінами та нестабільністю, де основними чинниками для ІТ-сектору виступають швидкий технологічний розвиток, зміни в законодавстві, коливання ринкових вимог та глобальні економічні кризи. В умовах таких змін інноваційні кластери змушені адаптувати свої стратегії та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними, використовуючи при цьому свій стратегічний ресурс – кваліфікований персонал [4; 5].

Роль та значущість персоналу в інноваційних кластерах важко недооцінити. Так, основними ключовими аспектами персоналу в управлінні ІТ-кластерами визначено:

– адаптивність персоналу – турбулентні умови вимагають від співробітників готовності до змін, швидкого засвоєння нових навичок та знань, де постійне навчання та професійний розвиток стають необхідними елементами ефективного функціонування інноваційних кластерів;

– творчий потенціал та інноваційне мислення – управління інноваційними кластерами ІТ-сфери вимагає постійного генерування нових ідей та створення проривних продуктів. Персонал, особливо R&D-відділи, інженери, розробники та дизайнери, є джерелом цих інновацій;

– інноваційна культура – формування інноваційної культури є ключовим завданням менеджменту, оскільки створення екосистеми, де працівники зможуть генерувати новітні ідеї, експериментувати та втілювати їх у життя, сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності інноваційних кластерів;

– командна робота, синергія та колаборація – у межах ІТ-кластерів важливо забезпечити ефективну комунікацію між різними командами та організаціями, оскільки лише міцні горизонтальні зв'язки сприятимуть швидкому обміну знаннями та ідеями, що, у свою чергу, підвищить стійкість діяльності до умов турбулентності;

– лідерство в умовах турбулентності – топ-менеджери, які здатні швидко реагувати на зміни, впливати на мотивацію персоналу та підтримувати високий рівень продуктивності;

– цифрові навички та робота з даними – ІТ-кластери в значній мірі залежать від людей, які вміють працювати з великими обсягами даних, використовувати штучний інтелект та впроваджувати автоматизацію [1-6].

Серед основних стратегій управління персоналом інноваційних ІТ-кластерів в умовах турбулентності є: гнучкі організаційні структури; інвестування в розвиток навичок персоналу; мотивація та зацікавленість; забезпечення психологічної підтримки.

Отже, управління персоналом відіграє вирішальну роль в функціонуванні інноваційних кластерів ІТ-сфери в умовах турбулентності, де висококваліфіковані працівники сприяють адаптації інноваційних кластерів до неминучих змін, забезпечуючи при цьому їхню стійкість та конкурентоспроможність. Для успішного розвитку інноваційних ІТ-кластерів важливо підтримувати інвестувати в розвиток людського капіталу, розвивати організаційну культуру та створювати передумови для безперервного навчання та адаптації персоналу.

### Література

1. Гнатенко І.А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. № 16. С. 55–58.
2. Гурова К. Д. Теоретико-методологічні основи управління персоналом організації / К. Д. Гурова, М. О. Мельничук, В. В. Лященко. // Ефективна економіка. - 2024. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_68).
3. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1 (104). – С. 158-162.
4. Пузирьова П. В. Інноваційні кластери як механізм забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах післявоєнного розвитку / П. В. Пузирьова, Є. Садовський // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 1. – Київ : НТУ, 2023. – С. 198-200.

5. Садовський Є. П. Інноваційні кластери: особливість в контексті діджиталізації / Є. П. Садовський, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 245-246.

6. Сінілкіна А. В. Виклики, тренди та перспективи розвитку кластерного підприємництва в Україні / А. В. Сінілкіна ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 1. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 65-67.

**Федоренко А.С.,**

*студентка 3 курсу спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

*науковий керівник: **Краснюк М.Т.,***

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри інформаційних систем в економіці*

*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

## **РОЛЬ РОЗПОДІЛЕНИХ ОБЧИСЛЮВАЛЬНИХ ПЛАТФОРМ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ APACHE KAFKA ТА SPARK**

Сучасний бізнес стикається зі швидкими змінами в обробці та управлінні великими обсягами даних. У цифрову епоху компанії прагнуть впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, які дозволяють ефективно управляти значними потоками інформації. Важливу роль у цьому відіграють розподілені обчислювальні платформи, здатні масштабувати процеси обробки даних і забезпечувати високу продуктивність систем. Apache Kafka та Apache Spark — одні з найпопулярніших технологій, які допомагають компаніям трансформувати свої бізнес-процеси за рахунок автоматизації обробки даних у реальному часі, аналітики та інтеграції інформації з різних джерел.

Apache Kafka — це розподілена система обміну повідомленнями з відкритим кодом, призначена для обробки великих обсягів поточкових даних у реальному часі. Вона вирізняється високою пропускнуою здатністю та низькою затримкою передачі даних. Kafka популярна через такі переваги:

- **Відмовостійкість:** система зберігає та реплікує дані на різних серверах, забезпечуючи захист від збоїв.
- **Масштабованість:** легко розширюється, дозволяючи додавати нові машини до кластера.
- **Продуктивність:** тисячі програм і процесів можуть одночасно генерувати та споживати дані.
- **Безпека:** передбачено інструменти для забезпечення безпечної роботи, зокрема усунення доступу до незавершених або скасованих транзакцій.
- **Довговічність:** дані можна зберігати в Kafka протягом визначеного часу — від кількох днів до кількох місяців.
- **Інтегрованість:** завдяки вбудованому фреймворку Apache Connect система легко підключається до баз даних, файлових та хмарних сховищ.

Kafka є потужним інструментом для відстеження дій користувачів, оскільки дозволяє обробляти великий обсяг даних, які генеруються при кожному перегляді сторінки.

Вона інтегрує інформацію з різних джерел, забезпечуючи безперервний обмін між програмами, базами даних та сервісами. Kafka також ефективно збирає логи з різних систем, що дає змогу обробляти, аналізувати та моніторити ці дані в реальному часі. Для IoT-платформ Kafka обробляє дані з датчиків і пристроїв, надаючи можливість для аналітики та інтеграції з іншими системами. У бізнесі вона сприяє переходу до подійно-орієнтованого підходу, де ключові процеси

активуються в режимі реального часу на основі потоків даних. Наприклад, ритейл-компанії можуть використовувати Kafka для моніторингу активності клієнтів і автоматичного налаштування рекламних кампаній, що підвищує їхню конкурентоспроможність та дає змогу швидко адаптуватися до ринкових змін.

Apache Spark — це високопродуктивне рішення для обробки даних, що зберігаються в кластері Hadoop. Spark можна використовувати як для традиційних сценаріїв обробки даних, подібних до MapReduce, так і для виконання спеціалізованих завдань, таких як потокова обробка, робота з SQL-запитами, інтерактивні аналітичні запити, машинне навчання та обробка графів.

Виконавці в Spark виконують призначені їм завдання та передають інформацію про свій стан і результати роботи драйверу. Apache Spark — це платформа для розподіленої обробки великих обсягів даних, яка дозволяє проводити складні аналітичні операції на масивних наборах даних з високою швидкістю. Головна перевага Spark полягає в його здатності ефективно працювати як у режимі пакетної обробки, так і в реальному часі, що робить його універсальним інструментом для бізнесу, особливо коли необхідна оперативна аналітика та обробка великих обсягів інформації.

Apache Spark активно застосовується для вирішення завдань, пов'язаних з машинним навчанням, аналітикою та прогнозуванням, що відкриває для бізнесу нові можливості в ухваленні рішень на основі даних. У фінансовій сфері Spark, наприклад, може використовуватися для виявлення шахрайських транзакцій у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на потенційні загрози. Завдяки своїй здатності обробляти великі обсяги даних і виконувати складні обчислення, Spark дає змогу компаніям краще управляти ресурсами та оптимізувати бізнес-стратегії, забезпечуючи ефективну обробку й аналіз інформації.

Apache Kafka та Apache Spark часто використовуються разом, але кожна з цих технологій має свої унікальні особливості та оптимальні сфери застосування в різних бізнес-контекстах. Kafka відзначається високою ефективністю для передачі та обробки даних у реальному часі, зосереджуючи свою увагу на транспортуванні даних, але не призначена для виконання складних аналітичних операцій. Spark, навпаки, забезпечує потужні можливості для глибокої аналітики та дозволяє виконувати масштабні обчислення і машинне навчання на великих наборах даних. Водночас він може бути менш оптимізованим для потокової передачі даних порівняно з Kafka.

Отже, розподілені обчислювальні платформи, такі як Apache Kafka та Apache Spark, мають вирішальне значення в трансформації сучасних бізнес-моделей. Вони дають можливість компаніям ефективно обробляти великі обсяги даних, автоматизувати бізнес-процеси та використовувати аналітику для ухвалення більш обґрунтованих рішень. Поєднання Kafka та Spark створює потужний інструмент, який дозволяє здійснювати повний цикл обробки даних — від їх збору та передачі до глибокої аналітики, що суттєво підсилює конкурентні переваги компаній.

### Література

1. Науменко, М. (2024). Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства // *Grail of Science*, (40), 117–128. Режим доступу: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>
2. Krasnyuk M., Krasnuik I. Big data analysis and analytics for marketing and retail // Штучний інтелект у науці та освіті: збірник тез Міжнародної наукової конференції (AISE) (01-02.03.2024 р.), Київ, 2024.

3. Maxim Krasnyuk, Svitlana Nevmerzhytska, Tetiana Tsalko. Processing, analysis & analytics of big data for the innovative management // Grail of Science, 38, Квітень 2024. С. 75-83.  
Режим доступу: <https://www.journal-grail.science/issue38.pdf>

4. Maxim Krasnyuk, Dmytro Elishys. Perspectives and problems of big data analysis & analytics for effective marketing of tourism industry // Science and technology today, 4 (32) 2024. С. 833-857

**Юрченко В.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Ресторанне господарство представляє собою одну із найбільш привабливих для інвесторів галузей економіки, основним призначенням якого є організація надання різноманітних послуг споживачам для задоволення їх потреб у харчуванні, відпочинку та організації дозвілля. Тому, на сучасному етапі розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, стають актуальними проблеми формування ефективної системи управління, забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стійкої позиції на ринку, розробки та впровадження систем менеджменту якості.

Як зазначає Лозова Т.М. якість стала однією з найважливіших конкурентних переваг, яку в стратегічному плані взяли на озброєння багато виробників товарів і надавачів послуг для забезпечення свого успіху на національних та міжнародних ринках. Все ширше впроваджуються в роботу підприємств міжнародні стандарти якості [3, с. 31].

В свою чергу, на думку Калашнікова Х.І. система якості це - сукупність організаційної структури, процедур, методик і робочих інструкцій, положень, посадових інструкцій, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального менеджменту якості для забезпечення відповідності продукції послуг встановленим вимогам [2, с.24].

Однак одного бажання забезпечити якість продукції та послуг замало, а тому виникає потреба наукового підходу до системи менеджменту якості, оскільки це впливає на конкурентоспроможність підприємства та зацікавленість споживачів.

Тому, система менеджменту якості - це структурований підхід до управління організацією з метою підвищення її ефективності та забезпечення задоволеності клієнтів, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи процеси, постачальників, працівників та стратегії для досягнення встановлених цілей.

На думку Дзюби Г. система управління якістю може бути визначена як сукупність процедур, методик, інструкцій та організаційної структури, необхідної для управління процесами з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах організації [1, с.168].

З позиції групи інших авторів, система управління якістю підприємства може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі, враховуючи, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, що знаходить свій вираз у таких показниках, як якість продукції, обсяги виробництва, прибуток тощо [4]. Тому ефективність системи управління якістю продукції повинна бути пропорційною рівню конкурентоспроможності самого підприємства.

Таким чином, під управлінням якістю слід розуміти процес, який вимагає вияву характеру, обсягу потреб та послуг відповідної якості, оцінку її фактичного рівня, розробку, вибір та впровадження заходів щодо забезпечення необхідного рівня якості товарів та послуг.



В цілому система менеджменту якості є одним з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства, що вагомо впливає на його успішну та ефективну діяльність, а саме:

1. Високий рівень обслуговування позитивно впливає на враження та задоволеність клієнтів, що, у свою чергу, підвищує ймовірність повторних візитів і рекомендацій ресторану іншим.

2. У світі високої конкуренції, ресторан, який пропонує чудове обслуговування, відрізняється від конкурентів і може виділитися серед інших, навіть якщо меню та ціни схожі.

3. Професійність, кваліфікованість та ввічливість персоналу сприяє створенню комфортної атмосфери, що робить відвідування ресторану процесом отримання і гастрономічного задоволення і досвіду.

4. Культура та оперативність обслуговування, швидка реакція на запити споживачів, щодо виконання замовлень може суттєво поліпшити враження від відвідування ресторану.

5. Запровадження системи збору відгуків та зворотного зв'язку зі споживачами, а також врахування їх у подальшій роботі ресторанного закладу може покращити якість обслуговування. Споживачі, які відчувають, що їхня думка важлива, більш схильні повертатися.

6. Індивідуальний підхід на основі вивчення вподобань постійних клієнтів і здатність адаптувати обслуговування під їхні потреби створює унікальний незамінний досвід.

7. Використання технологічних інновацій, таких як системи автоматизації замовлень або чат-боти, може зменшити навантаження на персонал і підвищити ефективність обслуговування.

Таким чином, надання високоякісного сервісу є критично важливим для створення позитивного іміджу ресторану і, в результаті, його конкурентоспроможності на ринку. У сучасній концепції менеджменту якості, в основі якої лежать принципи всезагального менеджменту якості, саме система якості вважається ключовим аспектом успіху ресторанного підприємства. Особливо потрібно відзначити такий напрям, як реалізація якості функціонування систем управління, що є основою зусиль та ресурсів спрямованих на виявлення проблемних місць та виправлення помилок.

### Література

1. Дзюба Г. Поняття системи управління якістю та методологія оцінювання якості в органах публічної влади / Дзюба Григорій // Галицький економічний вісник. - Т. : ТНТУ, 2023. - Том 84. - № 5. - С. 162–170.

2. Калашнікова Х. І. Управління якістю: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / Х. І. Калашнікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. – 138 с.

3. Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів // Підприємництво і торгівля. № 35, 2023. – С. 30-38.

4. Лузан І.В., Луценко І.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // URL: <https://core.ac.uk/reader/323529630>

**Турчіна С.Г.,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової*

*Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

**Анісімова Д.М.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*групи МН 2101 Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Управління підприємством у сучасному середовищі є динамічним процесом, адже ринкові умови швидко змінюються, тому підприємці стикаються з необхідністю приймати важливі, обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Здатність підприємства адаптуватись до змін визначають його конкурентоспроможність та успішність на ринку. Система прийняття рішень є основним елементом управління, оскільки здатність адаптуватись та досягати стратегічних змін залежить від їх ефективності та правильності. Це актуально для всіх підприємств, включаючи і невеликі, яким необхідно швидко реагувати на зміни та ефективно використовувати обмежені ресурси – це є важливим фактором для їхнього розвитку та виживання.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту. Цілком справедливим є твердження стосовно того, що основою управління виступає прийняте рішення. Своєчасно висунуте науково обґрунтоване управлінське рішення є гарним стимулом для виробництва [1].

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації [3].

Система прийняття управлінських рішень є складним процесом, що включає декілька послідовних етапів: визначення цілей; застосування принципу виключення; SWOT-аналіз; моделювання можливих результатів; вибір найкращого рішення з альтернатив [2].

Як відомо, на прийняття управлінських рішень впливають 3 основні фактори, а саме: внутрішні (структура управління підприємством, навички персоналу, ресурси тощо), зовнішні (політичні та економічні умови, ринкова конкуренція тощо), особистісні (кваліфікація та індивідуальні навички управлінського персоналу, досвід, здатність до адаптації тощо).

Існують різні методики, які покращують якість прийняття рішень в управлінні, наприклад найпоширенішими є SWOT-аналіз, матриця рішень, що використовується для систематичного порівняння кількох варіантів на основі різних критеріїв чи факторів; граничний аналіз, що вивчає можливі переваги від рішення порівняно з відповідним збільшенням витрат; аналіз Парето тощо. Однак, в умовах невизначеності або обмеженого часу, найчастіше використовуються інтуїтивні та комбіновані підходи для прийняття оптимального рішення.

Керівники різних рівнів управління відіграють ключову роль у прийнятті рішень, адже саме вони визначають стратегічні напрямки підприємства та несуть відповідальність за кінцеві

результати. Топ-менеджер визначає довгострокову стратегію та ухвалює важливі рішення; менеджер середньої ланки відповідальний за реалізацію стратегічних рішень в конкретних підрозділах; лінійні менеджери забезпечують виконання оперативних завдань та взаємодію між працівниками та вищим керівництвом для кращої комунікації.

Таким чином, система прийняття управлінських рішень є фундаментальним елементом, який охоплює багатоетапну роботу до кінцевого результату, та визначає успішність й конкурентоспроможність підприємства на ринку.

### Література

1. А.В. Куліш. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. *International Scientific E-Journal*. 2020. 14. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html> (дата звернення: 17.10.2024).
2. Анна Пупченко. Прийняття рішень в менеджменті: різновиди, процеси, інструменти. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html> (дата звернення: 17.10.2024).
3. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

**Кузьменко О.С.,**  
*доктор педагогічних наук, професор,  
учений секретар секретаріату Вченої ради  
Донецького державного університету внутрішніх справ, м. Кропивницький  
провідний науковий співробітник відділу інформаційно-дидактичного моделювання  
Національного центру «Мала академія наук України», м. Київ*

## **СОФТИЗАЦІЯ ТА СЕРВІЗАЦІЯ (ДЖЕРЕЛА РЕСУРСІВ) ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ STEM**

Розвиток техніки й технологій (STEM, роботехнічних комплектів, цифрових платформ, елементів віртуальної та доповненої реальності та ін.) упродовж тривалого часу сприяв важливим відкриттям, прогресу в науково-технічній, інженерній сферах та їхній інтеграції в освітній процес закладів вищої освіти (ЗВО). Відповідно, ринкова економіка завдяки прискоренню науки й техніки ґрунтовно проникла в усі галузі суспільства (наприклад, породження нових механізмів регулювання соціально-економічного та науково-технічного розвитку, модернізація провідних економічно-соціальних систем світу), зокрема науки та освіти, проте завжди виявляється випереджальний розвиток новітнього знання стосовно інноваційних технологій.

Таким чином, враховуючи зміни в суспільстві, виклики сьогодення та попит на висококваліфікованих фахівців з інженерно-технічної та фізико-математичної галузей в своєму дослідженні ми виокремили поняття софтизації, що відображає процес зміни ресурсного забезпечення із збільшенням його нематеріального складника його розвитку, тобто спостерігається домінування творчого потенціалу працівників, наукоємність сучасного виробництва та підвищення рівня просування творчого потенціалу суб'єкту навчання (фахівця), її професіоналізму, ерудити та ін. Звернемо Вашу увагу на створену нами модель (рис. 1) взаємодії процесів софтизації та сервізації (джерел ресурсів) у ланцюзі «наука – інноваційна інфраструктура – інноваційна система закладу вищої освіти» на засадах STEM-освіти.

В наведеній моделі (рис. 1) спостерігається використання теорії постіндустріального розвитку, фундаментом якого є теорія позитивізму та розвиток суспільства з позицій процесу наукового пізнання, технології суспільного виробництва, єдності науки й техніки, освіти й технологій. В цій моделі окреслено структуру матеріальних та нематеріальних ресурсів, які в процесі софтизації будуть перетворюватися на сервісні пропозиції інноваційної структури та в єдності становитимуть інноваційну систему імплементації в ЗВО на всіх її рівнях. В свою чергу сферу інноваційних послуг складають суб'єкти інноваційної інфраструктури ЗВО.

Згідно з моделлю взаємодії процесів софтизації й сервізації в контексті взаємодії «наука – інноваційна інфраструктура – інноваційна система ЗВО» (рис.1) інноваційний аспект є ваговою характеристикою сучасних процесів сьогодення, зокрема, науково-технічних, виробничих, соціально-економічних, суспільних. Перехід до інноваційного розвитку ЗВО має визначальне соціально-економічне та гуманістичне значення, оскільки основна увага належить процесам перетворення суб'єкта навчання з агента науково-технічного й соціального прогресу на його реальний суб'єкт, розгортання творчого потенціалу, креативності і його реалізації [2].

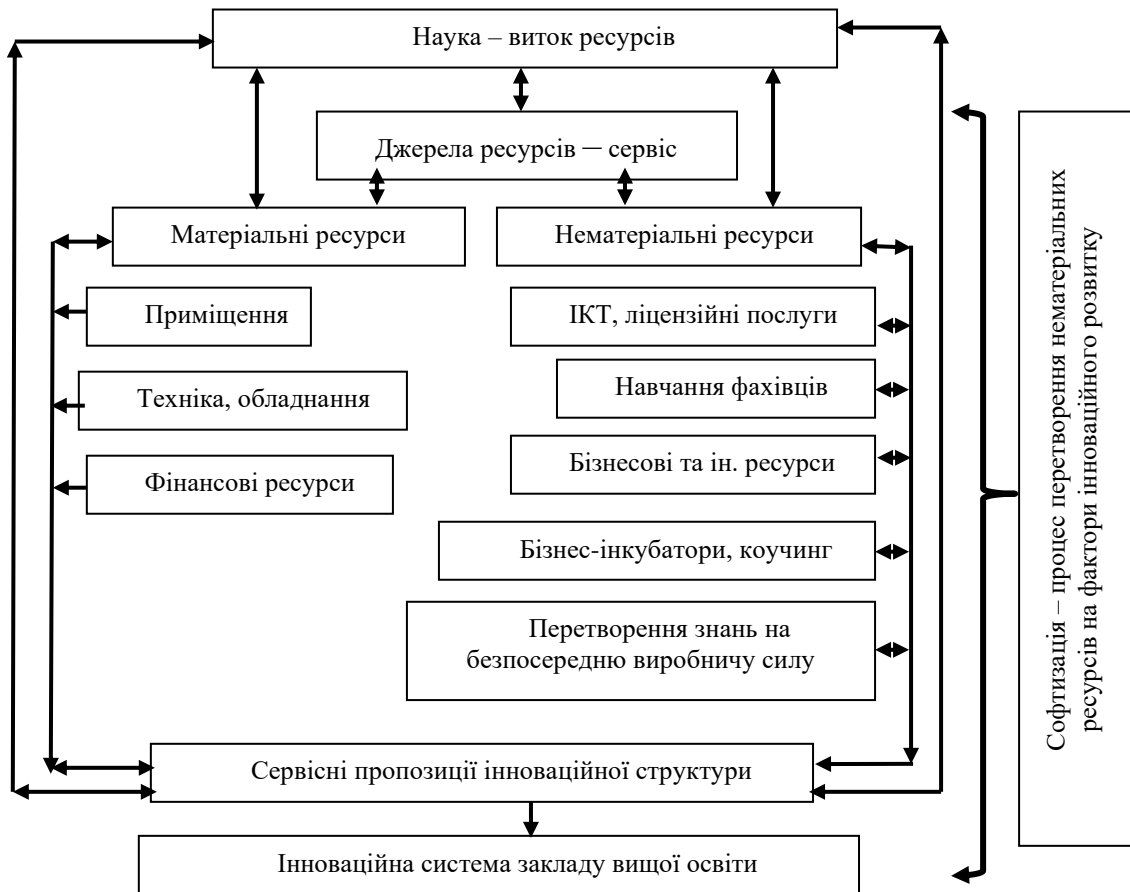


Рис. 1. Модель взаємодії процесів софтизації й сервізації в контексті взаємодії «наука – інноваційна інфраструктура – інноваційна система ЗВО» [1].

Отже, враховуючи вищезазначене, відмітимо, те, що інноваційність та її реалізація успішно здійснюється засобами STEM-освіти та STEM-технологій. Таким чином, забезпечення інноваційної спрямованості освіти в ЗВО (інженерно-технічного профілю) потрібно здійснювати в процесі створення інноваційних освітніх структур. Відповідно, такою структурою є STEM-освіта, яка добре вписується в реформування системи освіти з огляду на вимоги європейських стандартів і збереження культурних та інтелектуальних національних традицій, упровадження навчальних програм, спрямованих на формування в здобувачів вищої освіти творчого мислення, позитивного ставлення до інновацій, набуття відповідних soft skills, які потрібні для подальшого розвитку та самовдосконалення [3].

### Література

1. Кузьменко О. С. Теоретичні і методичні засади навчання фізики студентів технічних закладів вищої освіти на основі технологій STEM-освіти. дис. ... пед. наук : 13.00.02. Кропивницький, 2020. 622 с.
2. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
3. [Подольак Л. Г.](#), Юрченко В. І. Психологія вищої школи: навч. посіб. для магістрантів і аспірантів. Київ : Філ-студія, 2006. 320 с.

**Гращенко І.С.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

**Мельник Б.О.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО – 411Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## СТАН УКРАЇНСЬКОГО ІМПОРТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Імпорт в Україну зазнав значних змін через війну, яка вплинула на економічні, логістичні та виробничі процеси. Через загрозу безпеці та блокаду Чорного моря логістичні маршрути були переналаштовані, що призвело до зростання цін на транспорт та затримок з постачанням. [1] Однак Україна активно адаптується, налагоджуючи нові шляхи торгівлі, зокрема через західний кордон із країнами ЄС.

Основні аспекти впливу війни на імпорт:

1. Зменшення обсягів імпорту: Спад економічної активності та підвищення витрат на енергоносії призвели до зниження потреби в певних категоріях товарів. Наприклад, суттєво скоротився імпорт товарів, пов'язаних з інфраструктурними проектами та капітальним будівництвом [1].

2. Збільшення потреби в критично важливих товарах: Імпорт пального, генераторів, медичних засобів, військового обладнання та іншої продукції, яка безпосередньо підтримує обороноздатність і стабільність в умовах війни, значно зріс.

3. Адаптація маршрутів імпорту: Морські порти, традиційно важливі для експорту та імпорту, частково закриті або працюють з обмеженнями. Це змусило Україну переорієнтувати торговельні потоки на автомобільні, залізничні й авіамаршрути через Польщу, Румунію та інші країни ЄС [2].

4. Санкції та обмеження щодо російських та білоруських товарів: Уряд України значно обмежив або заборонив імпорт товарів із Росії та Білорусі, що сприяло розвитку українського виробництва або ж пошуку нових партнерів для імпорту з Європи, Азії, Північної Америки.

5. Фінансова підтримка: Міжнародні організації та уряди надають Україні фінансову допомогу, яка дозволяє підтримувати стабільність національної валюти й забезпечувати закупівлю критично важливих товарів. Це допомагає компенсувати зростання витрат на імпорт [2].

6. Значення валютного регулювання: Національний банк України запровадив деякі обмеження для стабілізації гривні, зокрема щодо купівлі іноземної валюти для імпортерів. Це вплинуло на здатність малого і середнього бізнесу брати участь в імпортних операціях.

Окрім наведених основних змін, український імпорт під час війни стикається з низкою довгострокових викликів і адаптацій, що впливають на економічну стабільність країни та інвестиційну привабливість. Розглянемо деякі додаткові аспекти [1]:

Українські компанії активно шукають можливості для заміщення імпорту вітчизняним виробництвом. Це особливо помітно в агросекторі, виробництві засобів захисту, ліків та базових товарів для населення. Окрім того, підприємства налагоджують виробництво необхідної продукції, яка раніше переважно імпортувалася з Росії або Білорусі.

Війна прискорила інтеграцію України в європейську економічну систему, і з 2022 року Європейський Союз скасував мита на більшість товарів з України. Це полегшило імпорт до ЄС і сприяло зміцненню партнерських відносин, допомагаючи Україні забезпечити себе потрібними товарами в обхід попередніх постачальників. Крім того, Україна посилює співпрацю з Туреччиною, Китаєм, Канадою та США, що дозволяє диверсифікувати джерела імпорту [3].

Із загостренням війни імпорт товарів військового і гуманітарного призначення значно зріс. Це включає закупівлю дронів, спецтехніки, бронезилетів, медичних препаратів і обладнання. Іноземні партнери надають значну гуманітарну допомогу, яка полегшує потребу в таких товарах, однак значна частина таких засобів закуповується Україною самостійно.

Через закриття портів Чорного моря Україна значною мірою покладається на західний кордон для імпорту, що викликало напруження в логістиці та збільшення витрат. Переналаштування маршрутів на залізничний і автомобільний транспорт збільшує час доставки й витрати. Також зросли ціни на фрахт і страхування вантажів через високі ризики транспортування в зоні бойових дій [3].

Малий і середній бізнес в Україні стикається з проблемами доступу до імпортованих товарів через коливання курсу гривні та обмеження щодо валютних операцій. Це ускладнює ведення бізнесу для підприємців, які залежали від імпортних комплектуючих або товарів. Водночас підтримка держави у вигляді пільгових кредитів, грантів та програм з підтримки МСБ спрямована на мінімізацію цих труднощів [2].

Україна отримує значну підтримку від міжнародних організацій, зокрема Світового банку, Міжнародного валютного фонду та Європейського Союзу, що дозволяє зміцнити фінансову систему й забезпечити стабільність імпорту. Міжнародні партнери також підтримують Україну постачанням критичних товарів через гуманітарні канали.

Незважаючи на складнощі, український бізнес адаптується до нових умов і працює над забезпеченням країни необхідними товарами. Економічні зв'язки з країнами ЄС зміцнюються, а це дає Україні можливість інтегруватися в європейський ринок та знижувати залежність від окремих регіонів.

### Література

1. Імпорт та експорт України: вплив війни URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/import-ta-eksport-ukrayiny/>
2. Гвоздьова О. Експорт з України під час війни: як змінилась структура постачань української продукції за кордон URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/>
3. Карпова В. Імпорт в умовах військового стану: що дозволено? URL: <https://pefa.kiev.ua/import-v-umovah-vijskovogo-stanu-shho-dozvoleno/>

**Вань Іфань** (Китай)

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти групи МО-207М

Національного авіаційного університету, м. Київ

**Вань Чун** (Китай)

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти групи МО-207М

Національного авіаційного університету, м. Київ

науковий керівник: **Наумов О.Б.**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету,

м. Київ

## СТВОРЕННЯ БРЕНДУ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

У глобалізованому світі створення бренду є ключовим фактором для міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Підприємства стикаються з такими основними викликами при створенні бренду на світовому ринку:

1. Культурні відмінності. Відмінності в культурі різних країн і регіонів мають значний вплив на сприйняття бренду. Підприємства повинні глибоко розуміти культурний контекст цільових ринків для розробки ефективних комунікаційних стратегій бренду [1].

2. Обмеження фінансування. Створення бренду вимагає значних фінансових вкладень, включаючи маркетингові дослідження, рекламні кампанії та PR-активності. Підприємства часто стикаються з фінансовими обмеженнями, що ускладнює процес створення бренду [2].

3. Низька впізнаваність на міжнародному ринку. Через недостатній досвід на міжнародному ринку підприємства мають низьку впізнаваність бренду. Створення та підвищення впізнаваності бренду є довготривалим і складним процесом, що вимагає постійних зусиль і інвестицій [3].

Щоб створити сильний бренд на міжнародному ринку, підприємства повинні використовувати такі стратегії:

1. Диференціація бренду. Підприємства повинні приділяти увагу диференціації бренду, знаходячи унікальні ринкові позиції та індивідуальність бренду. Наприклад, акцент на культурних особливостях країни та традиційних ремеслах може допомогти створити унікальний образ бренду [7].

2. Цифровий маркетинг. Цифровий маркетинг є важливим інструментом для створення бренду в сучасному світі. Підприємства можуть використовувати соціальні медіа, пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг і онлайн-рекламу для підвищення видимості та впливу бренду в Інтернеті [8].

3. Локалізаційні стратегії. Для кращого пристосування до цільового ринку підприємства повинні використовувати локалізаційні стратегії, включаючи локалізацію продуктів, маркетингових матеріалів та обслуговування клієнтів відповідно до вимог і вподобань різних ринків [9].



Для ефективного впровадження стратегій створення бренду підприємства повинні вжити такі конкретні заходи:

1. Історія бренду та цінності: Створення захоплюючої історії бренду та чітких цінностей для підвищення привабливості та емоційного зв'язку з брендом. Наприклад, розповідь про походження бренду, його історію розвитку та ключові цінності може зміцнити емоційний зв'язок з споживачами [10].

2. Стратегії соціальних медіа: Розробка комплексної стратегії соціальних медіа для підвищення впізнаваності бренду та залучення користувачів через багатоканальну взаємодію та контент. Використання аналітичних інструментів соціальних медіа для моніторингу та оптимізації ефективності бренду [11].

3. Співпраця та альянси брендів: Розширення впливу та охоплення бренду через співпрацю та альянси з іншими брендами. Наприклад, співпраця з відомими міжнародними брендами або лідерами місцевого ринку для спільного маркетингу або розробки продуктів може підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів [12].

Підприємства стикаються з багатьма викликами у процесі створення бренду на світовому ринку, але завдяки використанню успішного досвіду міжнародних компаній та впровадженню ефективних стратегій можуть підвищити свою конкурентоспроможність. Диференціація бренду, цифровий маркетинг та локалізаційні стратегії є ключовими кроками для створення успішного бренду. Розробка історії бренду, стратегій соціальних медіа та співпраця брендів є важливими елементами для досягнення цілей створення бренду.

### Література

1. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8-26.
2. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.
3. Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*. Morgan James Publishing.
4. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson.
5. Scott, D. M. (2015). *The New Rules of Marketing and PR*. John Wiley & Sons.
6. Gilliland, D. I., & Johnston, W. J. (2019). Toward a Model of Business-to-Business Marketing Communications Effects. *Industrial Marketing Management*, 79, 109-123.
7. Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page Publishers.
8. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.
9. De Mooij, M. (2019). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. SAGE Publications.
10. Simmons, J. (2006). *BrandSense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*. Free Press.
11. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social Media Marketing*. SAGE Publications.
12. Heine, K. (2015). The Concept of Luxury Brands. *Luxury Brand Management*, 45-57.

**Синиця С.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету  
технологій та дизайну, м. Київ*

**Ніконенко О.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного  
університету, м. Полтава*

**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ**

Смарт-економіка є новою парадигмою розвитку, що базується на широкому використанні цифрових технологій, інтелектуальних систем та автоматизації для підвищення ефективності бізнесу. Основною метою смарт-економіки є створення умов для сталого економічного зростання через підвищення продуктивності бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів і покращення якості життя населення [4; 5].

Основними характеристиками смарт-економіки є: висока інтелектуалізація виробництва через використання сучасних інформаційних технологій; цифрова трансформація підприємств, що дозволяє оптимізувати процеси виробництва, логістики та управління; інтеграція технологій Інтернету речей для з'єднання фізичних і цифрових компонентів бізнесу; активне використання великих даних для прийняття стратегічних рішень; автоматизація рутинних операцій для підвищення ефективності та зменшення витрат [1; 2; 3].

Інноваційний розвиток бізнес-процесів у смарт-економіці стає необхідною умовою для забезпечення стійкого зростання компаній. Смарт-технології дозволяють підприємствам оптимізувати свої процеси, скорочувати витрати, підвищувати продуктивність і знижувати вплив людського чинника [6; 7; 8].

Стимулювання інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах смарт-економіки включає в себе такі напрями:

1. Державна підтримка (податкові пільги для підприємств, які впроваджують інновації та цифрові технології; гранти та субсидії на проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); створення інноваційних екосистем, таких як технопарки, інкубатори стартапів та інвестиційні фонди; державно-приватне партнерство для реалізації великих інноваційних проектів).

2. Співпраця з науковими установами (дозволяють підприємствам використовувати наукові дослідження для розробки нових продуктів, технологій та рішень; впроваджувати інновації у виробничі процеси).

3. Залучення венчурного капіталу (дозволяє фінансувати високоризикові, але потенційно високоприбуткові проекти, що сприяє прискоренню розвитку інноваційних рішень).

4. Виклики для бізнесу в умовах смарт-економіки (необхідність значних інвестицій у цифрові та інтелектуальні технології; потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних працювати з новими технологіями; ризики кібербезпеки, пов'язані з цифровізацією та автоматизацією процесів; швидкі темпи змін у технологічному середовищі, що вимагають постійної адаптації бізнес-моделей).

5. Можливості для бізнесу (підвищення ефективності через автоматизацію та оптимізацію процесів; зменшення операційних витрат завдяки цифровізації; вихід на нові ринки за рахунок розробки інноваційних продуктів і послуг; покращення конкурентоспроможності завдяки впровадженню передових технологій) [1-8].

Інноваційний розвиток бізнес-процесів є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємств у смарт-економіці, де серед ключових стимулів для інноваційних змін можна виділити підвищення конкурентоспроможності, оптимізація витрат та ресурсів, державна підтримка та соціальний та екологічний тиск.

Отже, стимулювання інноваційного розвитку бізнес-процесів у смарт-економіці є вирішальним чинником для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності підприємств. Успішна адаптація до умов смарт-економіки потребує активного впровадження цифрових технологій, автоматизації, а також тісної співпраці між бізнесом, науковими установами та державою. Державна підтримка, інвестиції у дослідження і розробки та розвиток людського капіталу є ключовими елементами, що сприятимуть інноваційному розвитку та економічному зростанню в умовах смарт-економіки.

### Література

1. Живко З.Б., Кредісов В.А., Гнатенко І.А., Гальонкін С.С. Інституціонально-матрична кластеризація в системі стратегічного управління інноваційною економікою в умовах зміни споживчих переваг, глобалізації, діджиталізації, формування економічної культури суспільства та сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 37-43.

2. Ложачевська О.М., Сафонова В.Є., Гнатенко І.А., Навроцька Т.А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14-19.

3. Ольшанська О. В. Концепція віртуального підприємства та його особливості в умовах смарт-економіки / О. В. Ольшанська, П. В. Пузирьова // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 204-205.

4. Пузирьова П. В. Актуалізація інформаційних технологій як чинника розвитку та підтримки смарт-економічних процесів в інноваційній сфері / П. В. Пузирьова, С. Синиця // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V

Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 76-78.

5. Пузирьова П. В. Смарт-економіка як пріоритетний напрям у відновленні компаній в умовах воєнного стану / П. В. Пузирьова // Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах = Problems of management of enterprises in modern conditions : тези доповідей учасників XX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 17-18 квітня 2024 року. – Київ : НУХТ, 2024. – С. 125-127.

6. Синиця С. В. Інноваційний розвиток бізнес-процесів у векторі діджиталізації / С. В. Синиця, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 246-251.

7. Ходаківська О.В., Гнатенко І.А., Дяченко Т.О., Сабій І.М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5-11.

8. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters / O. Olshanska, P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 10 (245). – С. 32-40.

**Черних Б.О.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Поросінін А.Г.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

**Фесенко О.М.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА ВОЄННОГО ЧАСУ**

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високою нестабільністю та непередбачуваністю, що особливо відчутно під час воєнних дій та соціальних катаклізмів. Підприємства змушені працювати в умовах, які постійно змінюються, що вимагає від них гнучких стратегій управління, особливо у сфері персоналу, що потребує від управлінців оперативного реагування та прийняття рішень, спрямованих на підтримку стабільності діяльності підприємства та збереження кадрового потенціалу.

Основними проблемами у сфері управління персоналом в умовах турбулентності та воєнного часу визначено [1; 2]:

1. Стрес і психологічне навантаження - воєнний стан дуже сильно впливає на психоемоційний стан працівників, коли постійна невизначеність, страх за життя та здоров'я рідних, соціальні й економічні зміни є основними тригерами стресу, які можуть знижувати продуктивність праці. Психологічна підтримка та заходи стрес-менеджменту стають критично важливими для збереження стабільної роботи персоналу підприємства.

2. Мобільність персоналу та релокація – у воєнний час часто виникає необхідність оперативної релокації як підприємства, так і його працівників, що потребує від роботодавців забезпечення гнучких умов праці, включаючи можливості для віддаленої роботи, гнучкого графіка або переведення співробітників в інші регіони країни.

3. Дефіцит кадрів - у воєнний час підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів через мобілізацію або міграцію, що вимагає активного використання таких підходів, як перекваліфікація існуючих працівників, залучення фрілансерів, або співпраця з аутсорсинговими компаніями.

4. Порушення комунікацій – нестабільні умови та порушення логістичних і комунікаційних ланцюгів ускладнюють координацію роботи між співробітниками. Ефективне управління персоналом вимагає створення надійних систем комунікації, що дозволяють швидко реагувати на зміни та підтримувати постійний контакт з працівниками, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Таким чином, для подолання даних перешкод необхідно впроваджувати такі стратегії управління персоналом в умовах турбулентності та воєнного часу [3; 4; 5]:

1. Гнучкі робочі графіки та віддалена робота – однією з найефективніших стратегій у турбулентних умовах є впровадження гнучких графіків роботи, що дозволяє працівникам

приспосовувати свій робочий час в умовах реального часу, що постійно змінюються. Важливим аспектом також є забезпечення можливості віддаленої роботи, що стає особливо актуальним під час воєнного часу.

2. Мотивація та підтримка лояльності працівників – в умовах турбулентності мотивація співробітників стає ключовим чинником їхньої продуктивності. Від так необхідно розробляти систему мотивації та заохочень, які враховують не тільки матеріальні чинники, а й нематеріальні: визнання досягнень, підтримка кар'єрного розвитку, можливості для навчання та самовдосконалення.

3. Психологічна підтримка та стрес-менеджмент – стрес-менеджмент є однією з ключових складових управління персоналом у воєнний час, який включати надання психологічних консультацій, створення програм емоційної підтримки та організацію спеціальних тренінгів, спрямованих на зниження рівня стресу серед працівників.

4. Адаптація системи управління в нових умовах – система управління персоналом повинна бути адаптивною та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що передбачає перегляд стандартних процедур і політик підприємства, зокрема щодо зайнятості, комунікації, безпеки праці та соціального забезпечення працівників [1-5].

Отже, управління персоналом в умовах турбулентності та воєнного часу потребує впровадження нових підходів, що враховують як психологічні, так і організаційні аспекти роботи підприємства. Гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни стають ключовими чинниками успішного функціонування підприємства в кризових умовах. Підтримка персоналу через ефективну комунікацію, мотиваційні програми та стрес-менеджмент є основними елементами стратегії збереження кадрового потенціалу. У майбутньому підприємства, що зможуть адаптувати свої системи управління персоналом до нових реалій, матимуть значно більше шансів зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити подальший стабільний розвиток.

### Література

1. Пузырьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузырьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1 (104). – С. 158-162.
2. Kondratiuk Yu. Yu. Modern aspects of labor motivation as a reason for human resources management / Yu. Yu. Kondratiuk, P. V. Puzyrova // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 18-23.
3. Puzyrova P. The organizational and economic aspects of management, efficiency of use and development of personnel at the enterprise under martial law / P. Puzyrova // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 11 (258). – С. 70-77.
4. The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect / M. Chyzhevska, S. Sytniakivska, M. Demydova, S. Bebko, P. Puzyrova, V. Dovbush, N. Klymenchukova // International Journal of Advanced and Applied Sciences (IIAAS). – 2022. – Volume 9, Issue 4 (April). – P. 35-43.
5. Tkachenko V. Actual problems of personnel management in enterprises / V. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Globalne konteksty poszanowania praw i wolności człowieka. Współczesne problemy i dylematy : monografia nr 858 / red. Aleksandry Kuzior. – Gliwice : Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2020. – P. 331-342.

**Кириленко О.М.,**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Гуріна Г.С.,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Новак В.О.,**

*кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО АВІАЦІЙНОГО СЕКТОРУ НА ШЛЯХУ ДО ЄС**

Авіаційна стратегія є важливою передумовою для розвитку європейського бізнесу та стимулювання інновацій. Вона надає можливість забезпечити пасажирів більш безпечними та дешевшими рейсами, більшою кількістю сполучень, а авіакомпаніям отримати більші прибутки.

Незважаючи на нинішню економічну кризу, глобальний повітряний транспорт в довгостроковій перспективі, як очікується, зростатиме приблизно на 5% щорічно до 2030 року [ 2 ]. Спільна авіаційна політика ЄС спрямована на те, щоб зробити Європу найбезпечнішим повітряним простором у світі [ 1 ].

Доведено, що авіація є сильним драйвером економічного зростання, робочих місць, торгівлі та мобільності для Європейського Союзу. Вона відіграє вирішальну роль в економіці ЄС і зміцнює її глобальні лідерські позиції.

Обґрунтовано, що авіаційна стратегія необхідна для того, щоб європейський авіаційний сектор був конкурентоспроможним і пожинав плоди швидко мінливої і розвиненої глобальної економіки.

За останні 20 років лібералізація ЄС внутрішнього ринку авіаперевезень і істотне зростання попиту на авіаперевезення в межах ЄС і в усьому світі призвели до значного розвитку європейського авіаційного сектору [4].

Користувачі повітряного транспорту мають безпрецедентний вибір можливостей авіаперевезень за конкурентними цінами. Кількість і частота внутрішніх рейсів ЄС, а також кількість пасажирів значно зросла. Лоукостери ЄС зараз є одними з провідних перевізників як за пасажирообігом, так і за ринковою капіталізацією [5].

Міжнародний авіаційний сектор за межами Європи також став свідком значних зрушень, що характеризуються дуже сильним зростанням у деяких регіонах світу. Це пов'язано зі зміщенням світового економічного центру тяжіння до Сходу, зокрема Азії. Як

наслідок, з'явилося кілька нових авіакомпаній та аеропортів, які створюють новий та чималий виклик для європейських опорних аеропортів та перевізників [2].

У той же час, зростання авіасполучення в Європі та світі необхідно узгодити зі збереженням високих стандартів авіаційної безпеки та безпеки, а також зменшенням впливу авіації на навколишнє середовище та сприянням боротьбі зі зміною клімату. Якщо коротко, то авіація повинна зростати стійко.

Оскільки внесок авіації в загальну продуктивність економіки ЄС та її глобальної присутності настільки значний, дуже важливо, щоб авіаційний сектор ЄС залишався конкурентоспроможним, зберігав лідерські позиції і був здатним до зростання. Європа повинна бути провідним гравцем у міжнародній авіації та глобальною моделлю для сталої авіації, з високим рівнем обслуговування та амбітними стандартами ЄС.

Зроблені висновки, що метою такої авіаційної стратегії повинне бути зміцнення конкурентоспроможності та стійкості всієї мережі авіаперевезень ЄС. Зазначена стратегія потребує реалізації таких ключових питань:

- вихід на ринки зростання,
- покращення послуг,
- доступ до ринку та інвестиційних можливостей третіх країн, гарантуючи при цьому рівні умови;
- подолання обмежень на зростання обсягів перевезень в повітрі та на землі;
- підтримка високих стандартів безпеки ЄС;
- посилення соціальних стандартів шляхом створення якісних робочих місць в авіації;
- захист прав пасажирів;
- підвищення рівня інновацій та цифрових технологій;
- забезпечення екологічних стандартів ЄС.

### Література

1. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова К.М., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти розвитку авіаційного транспорту України в післявоєнний період. Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – №9. – С. 12-21
2. Транспортна політика ЄС: Навчальний посібник : практикум. О. Кириленко, О. Паливода, К. Разумова, І. Зарубінська, В. Новак, Л. Литвиненко, І. Гращенко – К.:Кондор-Видавництво, 2021. – 182 с.
3. EU Transport Policy Strategies: Tutorial for training. L. Lytvynenko, V. Novak, O. Kyrylenko. Kyiv: Publishing House "Condor", 2021. 63 p.
4. Kyrylenko O., Novak V., K. Razumova, E. Danilova. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 10- th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.205-215.
5. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V. , Guryna G., Ways of realization Ukraine's transport system to the EU. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 11-th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic. – 2021, 437p., P.151-160.



**Снітко Є.О.,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Полтава*

**Зось-Кіор М.В.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Полтавського державного аграрного університету, м. Полтава*

**Гнатенко І.А.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ТА ШВИДКИХ ЗМІН**

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком технологій, зокрема штучного інтелекту великих даних та автоматизації виробництва, що постійно змінює правила гри для бізнесу. Водночас, політичні, економічні та соціальні фактори також створюють нові виклики, які потребують швидкої адаптації компаній. У такій ситуації сценарний підхід стає ефективним інструментом для передбачення різних можливих варіантів розвитку подій та розробки відповідних стратегій, що дозволяють підприємствам не тільки виживати, але й зростати в умовах невизначеності. Стратегія технологічного менеджменту в умовах сценарного підходу та швидких змін є одним із найбільш важливих інструментів, що дозволяють компаніям адаптуватися до нестабільного та динамічного ринкового середовища.

Технологічний менеджмент передбачає управління процесом розробки, впровадження та використання технологій на підприємстві, а також стратегічне планування їхнього розвитку для досягнення довгострокових бізнес-цілей. Використання сценарного підходу дозволяє менеджерам враховувати різні варіанти розвитку подій на ринку та адаптувати свої плани до різних сценаріїв майбутнього, що особливо актуально в умовах швидких змін, коли одна технологія або тренд можуть кардинально змінити всю галузь протягом короткого періоду часу. Наприклад, розвиток штучного інтелекту або автоматизації може значно змінити конкурентний ландшафт у багатьох індустріях, а компанії, які не готові до таких змін, можуть втратити свої ринкові позиції [1-2].

Один із ключових елементів сценарного підходу в технологічному менеджменті здатність ідентифікувати та аналізувати головні фактори, що можуть вплинути на розвиток ринку та технологій у майбутньому, такі фактори можуть включати технологічні інновації, регуляторні зміни, зміни споживчих вподобань, глобальні економічні тенденції або нові конкурентні загрози. Для кожного з цих факторів розробляються можливі сценарії розвитку подій – від найоптимістичніших до найгірших. Такий підхід дозволяє побудувати кілька моделей майбутнього та підготувати організацію до швидких змін, зменшуючи ризики та підвищуючи гнучкість управління.

Успішна стратегія технологічного менеджменту повинна передбачати інвестиції в інновації та розробку нових технологій. В умовах швидкого розвитку технологій компанії, які

не інвестують у дослідження та розробки, можуть швидко втратити конкурентоспроможність. Технологічні лідери повинні постійно стежити за новими тенденціями та можливостями, проводити аналіз інноваційних рішень та оцінювати їхній потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів. Окрім цього, важливим є питання впровадження нових технологій, яке повинно супроводжуватися чітким розумінням, як ці технології будуть впливати на операційні процеси та стратегію розвитку компанії в цілому [2-3].

У цьому контексті ключовим фактором стає гнучкість, або «агільність», технологічного менеджменту. Традиційні підходи до управління змінами та впровадження нових технологій часто не відповідають швидкості змін, які відбуваються у сучасному світі. Гнучкість означає, що компанія повинна бути готовою швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свою стратегію в реальному часі, коли з'являються нові можливості або загрози, що вимагає від керівників здатності приймати швидкі рішення, базуючись на неповній або швидко змінній інформації, а також можливості ефективно перебудовувати внутрішні процеси компанії.

Ще одним важливим елементом стратегії технологічного менеджменту в умовах сценарного підходу є управління ризиками. У технологічно насиченому світі ризики, пов'язані з інноваціями, можуть бути значними, включаючи ризики відставання від конкурентів, технологічних збоїв або невдач при впровадженні нових систем. Сценарний підхід дозволяє ідентифікувати потенційні ризики на ранніх етапах і розробити стратегії їхнього уникнення або мінімізації. Наприклад, компанії можуть створювати резервні плани на випадок, якщо одна з ключових технологій не покаже очікуваних результатів або зустрінє значні перешкоди на шляху до впровадження.

У сучасних умовах швидких змін роль людей і управління людськими ресурсами в технологічному менеджменті також не можна недооцінювати. Технології самі по собі не можуть забезпечити успіх підприємства — вони потребують кваліфікованих фахівців, які зможуть ефективно працювати з новими системами та адаптувати їх до реальних умов виробництва або бізнес-процесів. Важливою частиною стратегії технологічного менеджменту стає розвиток та навчання персоналу, оскільки сучасні технології вимагають нових знань та навичок. Інвестиції у підготовку кадрів, створення умов для постійного навчання та розвитку професійних компетенцій є критичними для успішного впровадження нових технологій [2-3].

Варто також відзначити важливість співпраці з іншими компаніями, науковими установами та стартапами у контексті технологічного менеджменту. В умовах швидких змін компанії можуть бути не в змозі самостійно забезпечити повний цикл інновацій, тому кооперація з зовнішніми партнерами стає важливим джерелом нових ідей та рішень. Відкриті інновації, коли компанії співпрацюють у розробці нових продуктів чи послуг, дозволяють знизити витрати на розробки, прискорити процес виходу на ринок та зменшити ризики. У такій моделі сценарний підхід допомагає оцінювати, які напрями співпраці є найбільш перспективними у коротко- та довгостроковій перспективі, а також як саме слід інтегрувати ці інновації у власні бізнес-процеси.

Отже, стратегія технологічного менеджменту в умовах сценарного підходу та швидких змін вимагає від компаній гнучкості, здатності швидко адаптуватися до нових умов та ефективно управляти ризиками. Сценарний підхід дозволяє передбачити різні варіанти розвитку подій та підготуватися до них завчасно, забезпечуючи стійкість компанії до невизначеностей. Крім того, інновації та інвестиції в розвиток персоналу є важливими

компонентами стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### Література

1. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
2. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.
3. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.

**Сосновський Г.Ю.,**  
*аспірант,*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**Хаустова Є.Б.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри смарт-економіки,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**Денисенко М.П.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та підприємництва,  
Центральноукраїнський державний університет  
ім. Володимира Винниченка, м. Кропивницький*

## **СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Повоєнна Україна стикається з унікальними викликами та можливостями у сфері економічного відновлення. Однією з ключових стратегій, що може сприяти швидкому відновленню та модернізації бізнесу, є цифровізація. Впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT) та блокчейн, надає українським підприємствам можливість підвищувати ефективність, знижувати витрати та зміцнювати свої позиції на глобальних ринках. Окрім цього, цифровізація може сприяти інтеграції України у міжнародні ланцюги постачання, що є критично важливим для економічного відновлення країни [1].

Цифровізація бізнесу дозволяє значно прискорити процес відновлення підприємств, що постраждали внаслідок війни. Застосування цифрових рішень дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, що скорочує час на їх виконання та знижує витрати. Зокрема, автоматизація виробництва та управління запасами через впровадження Інтернету речей (IoT) дозволяє підприємствам ефективніше керувати ресурсами та швидше відновлювати виробничі потужності [2]. Малий та середній бізнес є основою української економіки, і його відновлення є ключовим завданням для економічного розвитку країни. Цифрові платформи надають можливість для автоматизації управління, бухгалтерського обліку та продажів, що особливо важливо для МСБ. Використання платформ для електронної комерції дозволяє малим підприємствам швидше відновити роботу та виходити на міжнародні ринки. Крім того, цифрові інструменти для управління фінансами допомагають ефективніше контролювати витрати та залучати інвестиції [3]. Наприклад, інтеграція блокчейн-технологій у фінансові операції може підвищити прозорість і безпеку транзакцій, що є важливим для залучення зовнішніх інвесторів [4].

Важливою складовою успішної цифровізації бізнесу є наявність належної цифрової інфраструктури та підтримка з боку держави. Держава має забезпечити сприятливі умови для розвитку цифрових ініціатив, впроваджуючи електронне урядування та цифрові сервіси для бізнесу. Це може включати електронну реєстрацію підприємств, спрощення процедур ліцензування та доступ до електронних державних послуг [2]. Інвестиції в цифрову

інфраструктуру, зокрема розвиток широкопугового інтернету, критично важливі для рівномірного доступу до цифрових можливостей у всіх регіонах країни, включаючи постраждалі від війни території [3]. Одним із найбільших викликів, які виникають під час цифровізації бізнесу в повоєнній Україні, є питання кібербезпеки. Зростання кількості кіберзагроз вимагає впровадження комплексних рішень для захисту даних і запобігання атакам на інформаційні системи бізнесу. У повоєнний період підприємства будуть особливо вразливі до атак, що робить необхідним інтеграцію захисних технологій і регулярного моніторингу ризиків [4].

Впровадження цифрових технологій підвищує привабливість українських підприємств для іноземних інвесторів. Міжнародні компанії шукають надійних партнерів, які використовують передові технології для забезпечення ефективного ведення бізнесу та мінімізації ризиків. Зокрема, використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості фінансових операцій та цифрових платформ для електронної комерції підвищує довіру до українських бізнесів на міжнародних ринках [4].

### Література

1. Ferreira P., Teixeira J. G., Luís T., "Understanding the Impact of Artificial Intelligence on Services," 2020. DOI: 10.1007/978-3-030-38724-2\_15.
2. Du Y., Zhang L., "The Application of Artificial Intelligence in Service Industry," Journal of Physics: Conference Series, vol. 1461(1), 2020, 012002.
3. Chen Y., Lin Y., "How Artificial Intelligence is Reshaping the Service Industry," International Journal of Information Management, vol. 50, 2020, pp. 178-187.
4. Grefen P., Ludwig H., "Transforming Service Value Networks with Artificial Intelligence," Electronic Markets, vol. 29(3), 2019, pp. 499-505.

**Могильна Л.М.,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової*

*Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

**Пасьовин А.В.,**

*здобувач другого (магістерського)*

*рівня вищої освіти групи ЗМН 2401м*

*Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Інноваційні процеси відіграють ключову роль у розвитку сучасного сільського господарства. Вони стають рушійною силою, яка забезпечує не тільки конкурентоспроможність підприємств, а й стійкість їхньої діяльності в умовах динамічних змін ринку. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати та досягати сталого розвитку. Інноваційна діяльність агропідприємства – це діяльність, пов'язана з пошуком і реалізацією інновацій, які дозволяють підприємству мати переваги перед іншими суб'єктами ринку, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності [2, с. 200].

Наголосимо, що інновації – це креативний та творчий процес внесення новаторських змін у різні аспекти життя, який включає в себе створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, методів виробництва або управління [1]. Поняття інновацій у сільському господарстві охоплює широкий спектр змін та удосконалень, починаючи від технологічних нововведень і завершуючи організаційними підходами до управління. Агроінновації розглядаються нами як впровадження в аграрну сферу технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних, селекційно-генетичних та інших видів інновацій з дотриманням вимог екологічної безпеки виробництва агропродукції та фітосанітарних умов, що сприяють отриманню економічного ефекту, який забезпечить зміни в якості життя і компоненті живої природи (тварини або рослини) [3]. Особливість агроінновацій полягає у поєднанні традиційних методів із новітніми технологіями, такими як точне землеробство, використання дронів, автоматизація та біотехнології. Ці рішення не лише підвищують врожайність і знижують витрати, але й забезпечують стійкість агробізнесу до змін клімату та ринкових умов. Інноваційний підхід робить сільське господарство більш адаптивним та конкурентоспроможним у глобальному масштабі.

Інноваційний процес є безперервним циклом, який включає пошук нових ідей, їхню розробку та практичне застосування. Саме цей підхід дозволяє підприємствам використовувати новітні досягнення науки і техніки для покращення результативності своєї діяльності. Впровадження інноваційних процесів має суттєвий вплив на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє вирішувати ключові проблеми, з якими вони стикаються в умовах сучасної економіки. Завдяки новітнім технологіям сільськогосподарські підприємства можуть значно підвищити продуктивність своїх процесів. Впровадження інноваційних рішень дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи

витрати на добрива, воду та енергію. Технології точного землеробства, наприклад, дозволяють застосовувати добрива та полив тільки у тих місцях, де це необхідно, зменшуючи витрати та покращуючи екологічні показники. Наголосимо, що сучасні інновації дають змогу покращити якість сільськогосподарської продукції завдяки точнішому контролю за умовами її вирощування. Це особливо важливо в умовах підвищених вимог споживачів до безпеки та якості харчових продуктів. Завдяки впровадженню інноваційних технологій сільськогосподарські підприємства можуть швидше адаптуватися до змін клімату, ринкових умов або нових екологічних вимог. Це підвищує їхню стійкість до зовнішніх ризиків, таких як несприятливі погодні умови або коливання цін на ринку. Зазначимо, що використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрових платформ, дозволяє аграрним підприємствам виходити на нові ринки, як внутрішні, так і зовнішні. Це відкриває нові можливості для зростання прибутків і розвитку підприємств.

Варто зазначити, що інноваційні процеси потребують не лише значних фінансових вкладень, але й високого рівня кваліфікації персоналу. Сільськогосподарські підприємства, що бажають залишатися конкурентоспроможними, повинні не тільки інвестувати в новітні технології, але й розвивати людський капітал, забезпечуючи своїм працівникам доступ до сучасних знань і навичок. Навчання персоналу є необхідною умовою для успішного впровадження інновацій, оскільки нові технології вимагають високого рівня компетенцій і здатності адаптуватися до швидких змін. Іншою важливою складовою успішного впровадження інновацій є підтримка з боку держави. Уряди багатьох країн активно стимулюють розвиток інновацій у сільському господарстві шляхом надання субсидій, грантів, а також створення умов для розвитку наукових досліджень. Співпраця між державою, науковими установами та бізнесом є вирішальним фактором для створення інноваційної екосистеми, яка сприяє впровадженню нових технологій на практиці.

Таким чином, інноваційні процеси є основою для сталого розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Вони дозволяють підвищити продуктивність, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість продукції та знизити витрати. Крім того, інновації сприяють зменшенню екологічного впливу сільського господарства та розширенню ринків збуту. Успішне впровадження інновацій потребує системного підходу, що включає розвиток технологічної бази, людського капіталу та активну співпрацю з науковими та державними установами. Тільки такий комплексний підхід дозволить сільськогосподарським підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидко змінюваного світу.

### Література

1. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.
2. Копитко В. І., Копитко О. В. Управління інноваційним розвитком аграрного сектору АПК в сучасних умовах. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 2. С. 196-202. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-33>.
3. Могильна Л.М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3 (32). С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5>.

**Гращенко І.С.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Петриченко В.І.,**  
*здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи МО-207М  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПЕРЕХІД ЧЕРЕЗ ЗМІНУ ВЛАСНИКІВ-ЗАСНОВНИКІВ НА БІЛЬШ ЕФЕКТИВНИХ ЛІДЕРІВ**

Українські підприємства стикаються з викликами, які виникають внаслідок стрімкого входження в міжнародну систему поділу праці. Багато компаній не вміють ефективно реагувати на зміни в маркетинговому середовищі, що призводить до проблем, зокрема у переході до акціонерних товариств.

На Заході проблему вирішено через створення акціонерних товариств, що дозволило укрупнити підприємства, знизити витрати та залучити інвестиції. Україна також потребує подібних заходів, включаючи зміни в законодавстві та зміну власників, щоб стати ефективнішою на міжнародному ринку.

Проблема заміни засновників ефективними менеджерами вже актуальна для власників бізнесу. У сучасних умовах конкурентного ринку успіх вимагає не лише креативності, а й стратегічного розрахунку, що може забезпечити тільки досвідчений фахівець. Підвищення кваліфікації топ-менеджерів стає важливим завданням, особливо з огляду на відсутність незалежних рейтингів українських вищих навчальних закладів. Крім того, поєднання ролей власника і генерального директора може призвести до багатьох проблем, таких як обмеження ініціативи та бюрократизація структури компанії. Криза росту може виникнути при неправильному розширенні компанії без стратегічного планування[1].

Власники компаній, маючи значний досвід і лідерські якості, часто віддають перевагу безпосередньому контролю над управлінням, оскільки вважають, що лише вони можуть забезпечити ефективність роботи. Однак ця практика часто не виправдана при розширенні компанії, коли власникам не вистачає знань для успішного масштабування. Делегування повноважень найманим менеджерам ускладнене нестачею кваліфікованих кадрів на ринку праці і недовірою власників. Необхідно створити ефективну систему добору кадрів та розвинути посадові інструкції для забезпечення стабільності та ефективності компаній.

Багато українських підприємств недооцінюють освіту, упереджено ставляться до маркетингу, ігнорують консалтинг та не мають чіткої місії. Неоптимізовані оргструктури також стають проблемою через недостатню формалізацію та дублювання функцій[2].

Зміна власників підприємства - це складний процес, який може відбуватися з різних причин, таких як виходи та приєднання учасників, а також спадкові та фінансові питання. Цей процес вимагає оформлення документації та дотримання відповідних вимог. Наприклад, при



зміні власників ТОВ потрібно враховувати умови, встановлені Законом про Товариства з обмеженою відповідальністю, щодо виходу чи приєднання учасників, оплати їх часток тощо.

Процедура зміни власників у Товаристві з обмеженою відповідальністю (ТОВ) може бути складною та вимагати дотримання ряду правових вимог. Вона включає укладення договору купівлі-продажу частки у статутному капіталі ТОВ. Потім необхідно оформити відповідну документацію, таку як протоколи засідань зборів учасників та інші документи, і подати її до реєстраційних органів. Важливо дотримуватися всіх вимог законодавства та забезпечити правильне оформлення процедури для запобігання можливим правовим проблемам у майбутньому[3].

Сучасні виклики менеджменту, пов'язані зі стратегічним переходом через зміну власників-засновників на більш ефективних лідерів, є важливими аспектами управління, які вимагають комплексного підходу. Основні аспекти, що виникають у таких ситуаціях, включають культурні зміни, стратегічне планування, збереження талантів, комунікацію, фінансовий аспект та навчання та розвиток нових лідерів.

Культурна зміна стосується інтеграції нових цінностей та стратегій у компанійну культуру. Це вимагає уважного керівництва з боку менеджменту для створення сприятливого середовища для співробітництва та розвитку. Стратегічне планування вимагає перегляду стратегій компанії з урахуванням нових умов та викликів ринку, що можуть виникнути внаслідок зміни власницької структури. Збереження талантів є ключовим аспектом уникнення втрати ключових кадрів під час переходу. Менеджмент повинен забезпечити стабільність та лояльність персоналу у нових умовах[4].

Ефективна комунікація з усіма зацікавленими сторонами, включаючи персонал, клієнтів та партнерів, є важливою для уникнення нестабільності та спекуляцій під час переходу. Управління фінансами компанії у період зміни лідерства вимагає від менеджменту уваги до фінансової стабільності та збереження цінності бізнесу для нових власників. Створення програм навчання та розвитку для нових лідерів допомагає їм засвоїти необхідні знання та навички для успішного керівництва компанією у нових умовах. Управління зміною у таких ситуаціях вимагає від менеджменту гнучкості, стратегічного мислення та емоційної інтелігентності, щоб успішно подолати виклики та забезпечити стабільний перехід[5].

Розв'язання проблем управління в Україні вимагає системних заходів на національному рівні. Одним із ключових аспектів такого підходу є створення національної системи стандартів для маркетингу та управління. Поширенню сучасних методів управління сприятимуть обговорення на „круглих столах” з провідними експертами, що дозволить підприємцям краще розуміти причини власних проблем. Додатково, необхідна переорієнтація держави на підвищення ефективності працівників, яке має стати пріоритетом поряд із макроекономічними показниками.

### Література

1. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
2. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.

25 жовтня 2024 року

3. Лещенко М.В. Сучасні виклики менеджменту: стратегічний перехід через зміну власників-засновників на більш ефективних лідерів // Вісник Національного університету "Київський національний університет імені Тараса Шевченка". Економіка. - 2020. - № 62. - С. 123-134.
4. Петренко О.М., Іванов І.І., Сидоренко О.С. та ін. Економіка України: теорія та практика. - К.: Либідь, 2008 [616 с.].
5. Ф.О. Хміль „Основи менеджменту”, Київ 2006 р.

**Вознюков Є.В.,**

*аспірант кафедри фінансів та кредиту  
ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", м. Львів*

**Циганенко Г.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент, професор МКА  
професор кафедри публічного управління, адміністрування та економіки  
ЗВО "Університет трансформації майбутнього", м. Київ*

## **СУЧАСНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ**

Військова агресія проти України спричинила безпрецедентні виклики для національного ринку праці, зумовивши необхідність переосмислення підходів до його регулювання. Актуальність теми зумовлена потребою у розробці ефективних механізмів адаптації ринку праці до умов воєнного стану, мінімізації негативних наслідків для зайнятості населення та забезпечення економічної стійкості країни.

Аналіз сучасного стану ринку праці України демонструє значні структурні зрушення. За даними Державної служби статистики, рівень безробіття в Україні зріс з 9,9% у 2021 р. до 24,5% у 2022 р., що є найвищим показником за всю історію незалежності [2]. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, проте рівень безробіття залишається високим - близько 18,6% [4]. Особливо гострою є проблема працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, чисельність яких за оцінками Міжнародної організації з міграції станом на кінець 2023 р. становила понад 5 мільйонів осіб [1]. Військова агресія призвела до значних змін у структурі зайнятості. Спостерігається суттєве скорочення робочих місць у промисловості та будівництві, особливо у регіонах, що постраждали від бойових дій. Натомість зростає попит на фахівців у сфері ІТ, логістики та оборонної промисловості. За даними Міністерства економіки України, у 2023 р. частка ІТ-сектору у ВВП країни зросла до 4,5% порівняно з 3,3% у 2021 р. [3].

Сучасні засади регулювання ринку праці в умовах військової агресії мають базуватися на комплексному підході, що враховує як нагальні потреби воєнного часу, так і стратегічні цілі post-war відновлення економіки. Ключовими напрямками регулювання є:

1. Стимулювання створення робочих місць у стратегічних галузях економіки, зокрема у оборонно-промисловому комплексі та ІТ-секторі. Це передбачає розробку програм державно-приватного партнерства, надання податкових пільг підприємствам, що створюють нові робочі місця.

2. Розвиток системи професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації, орієнтованої на потреби воєнного часу та майбутнього відновлення країни. Особливу увагу слід приділити програмам для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.

3. Впровадження гнучких форм зайнятості та стимулювання розвитку дистанційної роботи. За даними дослідження Центру економічної стратегії, частка працівників, що працюють віддалено, зросла з 22% у 2021 р. до 35% у 2023 р. [5].

4. Посилення соціального захисту безробітних та осіб, які втратили роботу внаслідок

військових дій. Це включає розширення програм допомоги по безробіттю та створення спеціальних програм підтримки для внутрішньо переміщених осіб.

5. Розвиток цифрових платформ для пошуку роботи та професійного навчання, що дозволить підвищити ефективність працевлаштування та зменшити регіональні диспропорції на ринку праці.

Впровадження цих заходів потребує координації зусиль державних органів, бізнесу та міжнародних партнерів. Важливим аспектом є також розробка механізмів моніторингу та оцінки ефективності політики регулювання ринку праці в умовах постійних змін.

Управління ринком праці в умовах військової агресії вимагає комплексного та гнучкого підходу, що враховує як поточні виклики, так і довгострокові перспективи розвитку економіки. Ключовими елементами ефективного управління є координація зусиль державних органів, бізнесу та освітнього сектору для забезпечення відповідності кваліфікацій працівників потребам ринку. Важливим аспектом є впровадження інноваційних методів прогнозування потреб у робочій силі, використання big data та штучного інтелекту для аналізу тенденцій на ринку праці [3]. Особлива увага має приділятися розвитку системи професійної орієнтації та перекваліфікації, адаптованої до умов воєнного часу та спрямованої на підтримку стратегічних галузей економіки [1]. Не менш важливим є створення ефективних механізмів соціального захисту працівників, включаючи розробку програм підтримки для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів [5]. Управління ринком праці також передбачає стимулювання розвитку підприємництва та самозайнятості як способу подолання безробіття та підвищення економічної активності населення [2]. Таким чином, сучасні засади регулювання ринку праці в умовах військової агресії мають бути спрямовані на забезпечення гнучкості та адаптивності трудових ресурсів, підтримку стратегічних галузей економіки та створення умов для швидкого відновлення після завершення активних бойових дій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише подоланню поточних викликів на ринку праці, але й закладе фундамент для стійкого економічного зростання України у post-war період.

### Література

1. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Міжнародна організація з міграції. 2023. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-12-16-23-august-2023> (дата звернення: 05.10.2024).
2. Лібанова Е.М., Цимбал О.І., Ярош О.М. Ринок праці України в умовах воєнного стану: основні тенденції та шляхи адаптації. Економіка України. 2023. №3. С. 3-25. URL: [http://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=857](http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=857) (дата звернення: 05.10.2024).
3. Оцінка стану економіки України в умовах війни. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=62459016-a04f-41fc-9eeb-10de5d40d981> (дата звернення: 05.10.2024).
4. Пищуліна О.М., Кошелєв К.Б. Трансформація ринку праці України під впливом цифровізації та воєнного стану. Стратегічні пріоритети. 2023. №1. С. 118-129. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/statti/transformatsiya-rinku-pratsi-ukrayini-pid-vplivom-tsifrovizatsiyi-ta-voennogo> (дата звернення: 05.10.2024)
5. Центр економічної стратегії. Дослідження ринку праці в Україні 2023. URL: <https://ces.org.ua/labour-market-2023/> (дата звернення: 05.10.2024).

**Кузнєцов А.О.,**  
здобувач другого (магістерського) РВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

**Крутоус Р.С.,**  
здобувач другого (магістерського) РВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

науковий керівник: **Сагачко Ю.М.,**  
к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту,  
бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасні методи вдосконалення адміністративного управління на підприємствах набувають особливої важливості в умовах війни в Україні. Збройний конфлікт значно вплинув на економічну ситуацію, змінивши умови функціонування багатьох підприємств. Часткове або повне руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестача кадрів та зміни у попиті на продукцію змушують підприємства оперативно адаптуватися до нових викликів.

Сутність адміністративного менеджменту досліджували багато авторів. У різних наукових дослідженнях розуміння сутності «адміністрування» поділяється на чотири підходи [4]:

- 1 група вчених вважає адміністрування виключно управління та регулювання уряду;
- група 2 визначає адміністрування як одну з додаткових функцій загального управління;
- група 3 ідентифікує адміністрацію з організацією роботи адміністративного персоналу;
- група 4 припускає, що адміністрація є функцією та відповідальністю головного рівня управління (топ-менеджер).

Адміністрування можна також описати як процес, що розвивається в часі й супроводжує діяльність виконавця. Адміністративний процес являє собою сукупність взаємопов'язаних операцій, що спрямовані на прийняття та реалізацію адміністративних рішень. Сутність адміністративних дій полягає в застосуванні певних заходів, які дозволяють впливати на функціонування об'єктів управління. Важливим елементом адміністративних дій є їх оформлення у відповідній нормативно-правовій формі, яка може мати вигляд наказу, розпорядження, вказівки або ж внесених змін до чинних документів.

Процес адміністрування можна умовно розділити на три основні етапи. Перший етап полягає в зборі первинної інформації, що вказує на необхідність здійснення певної адміністративної дії. Другий етап включає аналіз ситуації, в якій знаходиться об'єкт управління, та визначення можливих варіантів адміністративного втручання. Третій,

завершальний етап полягає у виборі найкращого варіанту адміністративної дії, її виконанні та подальшому оцінюванні результатів.

Таким чином, адміністративний процес охоплює послідовні операції, пов'язані зі збором, аналізом та оцінкою інформації, а також розробкою і реалізацією адміністративних заходів. Варто підкреслити, що аналіз та оцінка інформації проводяться не тільки на етапі підготовки, але й під час реалізації дій для перевірки досягнення поставлених цілей [2].

До цього можна додати, що ефективність адміністративного процесу залежить від своєчасності та точності інформації, компетентності виконавців і здатності гнучко адаптуватися до змін у ситуації, яка потребує управлінського впливу. Це забезпечує більш обґрунтоване ухвалення рішень та оптимізацію управлінських процесів [3]. Виходячи з цього, ключовими навичками, необхідними для ефективного адміністративного управління є:

- ефективне спілкування - є ключовою складовою управління підприємством. Важливо, щоб спілкування було чітким та зрозумілим. Адміністративний персонал має володіти як письмовими, так і усними навичками комунікації, щоб точно й коректно передавати інформацію. Окрім цього, необхідно підтримувати професійні відносини з колегами, керівництвом і партнерами, забезпечуючи ефективну координацію роботи всіх членів команди, що сприятиме підвищенню продуктивності підприємства;

- ефективне управління часом - є критично важливими для адміністративних професіоналів. Їм потрібно визначати пріоритети завдань, дотримуватись термінів і підтримувати організований робочий простір для оптимізації продуктивності. Ефективно керуючи своїм часом, вони можуть забезпечити безперебійне виконання щоденних операцій;

- навички адаптації та вирішення проблем - Офісне середовище часто є динамічним і може створювати несподівані виклики та перешкоди. Адміністративні працівники повинні вміти швидко адаптуватися до змін та ефективно вирішувати будь-які проблеми, що виникають. Справжня компетентність адміністративного персоналу виявляється у здатності планувати, критично мислити та шукати креативні рішення для подолання труднощів. Вирішення проблем, а також здатність до стратегічного мислення, є основними навичками, що допомагають впоратися з непередбачуваними викликами в робочому середовищі;

- знання технологій - адміністративні професіонали повинні бути технологічно досвідченими. Вони повинні знати, як користуватися інструментами цифрового зв'язку, працювати з різними інтелектуальними програмними додатками та керувати цифровими файлами. Глибоке розуміння технологій підвищує продуктивність і оптимізує адміністративні процеси для досконалості.

Отже, розвиток навичок та здібностей адміністративного персоналу є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Адміністративні професіонали повинні не лише виконувати свої повсякденні обов'язки, але й постійно вдосконалюватися, адаптуючись до сучасних вимог офісного менеджменту. Це включає не лише розвиток тих навичок, які вже були згадані, таких як ефективне спілкування, критичне мислення, але й освоєння нових методів та інструментів для підвищення продуктивності роботи.

Компанія повинна забезпечити своїх працівників комплексною підготовкою, яка відповідає найкращим сучасним стандартам. Це означає регулярне навчання на курсах, семінарах, тренінгах, а також доступ до новітніх освітніх програм, пов'язаних із методами управління та організації роботи офісу. Така підготовка допомагає адміністративним

спеціалістам бути в курсі нових тенденцій, що підвищує їхню професійну компетентність і позитивно впливає на загальну ефективність організації.

Крім того, важливо підтримувати культуру постійного навчання на підприємстві, мотивуючи працівників до саморозвитку [4]. Впровадження сучасних методик і підходів в управління сприятиме кращій координації між співробітниками, швидкому вирішенню проблем і підвищенню загальної продуктивності роботи офісу.

### Література

1. Шарко О. Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. Вісник СНУ ім. В. Даля. №1 (190). Ч.1. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2012. С. 239 – 245.
2. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
3. Сагачко Ю.М., Божидай І.І. Роль адміністративного менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень. “Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2024. № 5(5) 2024. С. 543-551. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-543-550](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-543-550)
4. Motivation Principles of Self-management in the Professional Training of Engineers Under the Conditions of Forming the Creative Competence Nagayev, V., Sahachko, Y., Nagayeva, G., Chervonyi, S., Beznos, Y. *Lecture Notes in Mechanical Engineering.*, 2024, с 521–530 [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-61797-3\\_44](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-61797-3_44)

**Хлевитська Є.О.,**  
*здобувач другого(магістерського)  
рівня вищої освіти групи ЗЕД-101Мз  
Національного авіаційного університету, м.Київ*

*науковий керівник: **Наумов О.Б.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м.Київ*

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасному світі менеджмент стикається з низкою викликів, що потребують нових підходів та інноваційних рішень. Історично склалося так, що Україна відстає в своєму економічному розвитку від провідних ринкових країн світу. Значна частина організаційного менеджменту не має відповідних теоретичних знань і практичних навичок для ведення бізнесу в умовах війни та кризи, що перешкоджає ефективному управлінню підприємствами та часто призводить до найгірших наслідків — ліквідації та банкрутства. Невдачі в проведенні економічних реформ пов'язані з невизначеністю стратегії кардинальної перебудови суспільства, включаючи політичне, соціальне та моральне середовище[1].

У сучасній Україні виникає об'єктивна необхідність у стратегічному менеджменті. Щоб уникнути грубих помилок у майбутньому, необхідно навчитися знаходити оптимальні рішення в умовах нестабільності та невизначеності соціально-економічного життя[2].

Основні проблеми включають адаптацію до швидкозмінюваних технологій, управління різноманітністю та інклюзією, розвиток лідерських якостей в умовах глобалізації, забезпечення сталого розвитку та екологічної відповідальності, а також ефективне управління змінами в умовах непередбачуваних економічних і соціальних криз.

Сучасні проблеми менеджменту на підприємстві:

1. Значні розбіжності у цілях між керівником виробництва і підлеглими, так як недостатня узгодженість між метою керівництва та очікуваннями персоналу може значно гальмувати робочий процес та знижувати продуктивність.

2. Слабка організація кадрової системи, відсутність інвестицій у розвиток персоналу може призвести до низького рівня кваліфікації працівників та невиконання цілей підприємства.

3. Слабка система мотивації підлеглих, тому що недостатня стимуляція працівників може призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності.

4. Недоцільне використання делегування обов'язків, неправильне розподілення обов'язків може призвести до перевантаження менеджерів та недосягнення поставлених цілей.

5. Недосконалість посадових інструкцій, неясність обов'язків працівників може спричинити конфлікти та зниження продуктивності.

6. Недостатня ефективність процесу контролю, недостатній контроль може призвести до невчасного виявлення проблем та недоліків, що загрожує діяльності підприємства.



7. Невміння діагностувати і структурувати проблеми організації, відсутність системного підходу до вирішення проблем може призвести до непродуктивних рішень та стратегій.

8. Відсутність уваги до корпоративної культури, недостатня розвиненість корпоративної культури може призвести до втрати єдності та спрощення комунікації між працівниками.

9. Ігнорування закону соціалізації особистості, недостатня увага до ідей та думок працівників може призвести до втрати інноваційності та креативності.

10. Недостатня увага до стратегічного планування та конкурентоспроможності, через відсутність стратегічного орієнтування може призвести до втрати конкурентної переваги та ринкової позиції[3].

Для вирішення цих проблем необхідно вжити наступні заходи:

1. Підвищення кваліфікації персоналу.
2. Вдосконалення системи мотивації.
3. Ефективне використання делегування обов'язків.
4. Розробка чітких посадових інструкцій.
5. Посилення контролю за виконанням завдань.
6. Запровадження системного підходу до вирішення проблем.
7. Розвиток корпоративної культури та комунікаційних процесів.
8. Сприяння вільному обміну ідеями та думками серед працівників.
9. Стратегічне планування та аналіз конкурентоспроможності.
10. Ретельний відбір та навчання кадрів.

Вирішення сучасних проблем менеджменту вимагає від керівників не лише глибоких професійних знань, але й гнучкості, креативності та здатності до безперервного навчання. Успішний менеджмент сьогодні – це постійний процес адаптації та вдосконалення, що дозволяє організаціям ефективно функціонувати та розвиватися в динамічному та непередбачуваному світі.

### Література

1. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навчальний посібник. Київ: Основи, 2017. 349 с.
2. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. «Молодий вчений» - 2019. - №3. С. 26;
3. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту. Науково-практичний посібник. 2018. №5. С. 39.

**Олійник Т.І.,**

*доктор економічних наук., професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

**Сергієнко В.В.,**

*здобувачка другого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи 281-23б-01  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕФЕКТИВНОМУ ВИКОРИСТАННІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН**

Менеджмент земельних ресурсів є ключовим чинником у розвитку економіки, сталого землекористування та забезпеченні екологічного балансу. Однак, в умовах швидкої трансформації економічних процесів та відкриття ринку землі в Україні виникають нові виклики, пов'язані з ефективністю управління цими ресурсами. Неефективне використання землі, слабка інтеграція новітніх управлінських технологій, а також недостатня увага до стратегічного планування ставлять під загрозу стале економічне зростання та охорону навколишнього середовища. Постає питання: як сучасний менеджмент може вплинути на ефективність використання земельних відносин в умовах цих викликів?

Метою цієї статті є аналіз основних проблем менеджменту, що виникають у сфері ефективного використання земельних ресурсів, та визначення шляхів їх вирішення на основі сучасних управлінських підходи. Також пропонується дослідження проблем в управлінні земельними відносинами з акцентом на стратегії покращення ефективності.

Тема ефективного використання земельних ресурсів широко висвітлюється в сучасних наукових працях, зокрема, досліджуються питання сталого землекористування [А.М. Третяк, В.Г. В'юн], екологічної стабільності землеволодіння [Будзяк В.М.] та економічного розвитку сільських територій [В.К. Терещенка]. Вчені акцентують увагу на важливості інновацій у сфері землевпорядкування, а також на впливі державної політики та ринку землі на продуктивність землекористування. Однак, попри наявність численних досліджень, залишаються недослідженими питання інтеграції сучасного менеджменту для вирішення актуальних проблем землекористування та розвитку ринку землі в Україні.

У сучасному менеджменті земельних відносин можна виділити кілька ключових проблем, які потребують вирішення:

1. Відсутність стратегічного планування. Багато компаній та організацій не мають довгострокових планів з ефективного використання земельних ресурсів. Неефективність у прогнозуванні призводить до економічних втрат, зниження продуктивності та екологічних проблем.

2. Сприйняття землі як витратного ресурсу. Земля часто розглядається як пасивний актив, що призводить до відсутності інвестицій у покращення її продуктивності та екологічної стійкості. Це підходить для короткострокової вигоди, але негативно впливає на розвиток сільськогосподарських та промислових територій у довгостроковій перспективі.

3. Недостатня увага до людського капіталу. Кваліфіковані фахівці у сфері управління земельними ресурсами є дефіцитом. Брак спеціалізованих знань у менеджменті земельних

відносин ускладнює впровадження інноваційних технологій, що може затримувати розвиток землевпорядкування та призводити до зниження продуктивності.

4. Криза зростання та неефективне використання земельних ресурсів. Швидке розширення сільськогосподарського виробництва без належного планування може призводити до деградації ґрунтів, втрати біорізноманіття та інших негативних екологічних наслідків. Стратегічне планування має враховувати не лише економічну вигоду, але й екологічну стійкість.

5. Зміна власників земельних ділянок. Зміни у власності землі призводять до непередбачуваних змін у її використанні. Нові власники можуть не мати необхідного досвіду або чуття для ефективного використання земельних ресурсів, що загрожує як продуктивності, так і екологічному стану земель.

6. Вплив міжнародної конкуренції. Вихід іноземних інвесторів на український ринок землі призводить до конкуренції з вітчизняними підприємствами, що вимагає від українських менеджерів адаптації до нових умов, підвищення продуктивності та ефективності управління.

Проблеми сучасного менеджменту в ефективному використанні земельних відносин є надзвичайно актуальними в умовах трансформації ринку землі в Україні. Для їх вирішення необхідно впроваджувати стратегічне планування, підвищувати кваліфікацію фахівців у сфері земельних відносин, а також забезпечувати сталий розвиток територій. Особливої уваги потребують питання екологічної стійкості та інноваційних підходів до управління земельними ресурсами. Ефективне вирішення цих проблем сприятиме сталому економічному розвитку та покращенню якості землекористування в Україні.

### Література

1. Andriiash, V., Hromadska, N., Malikina, O. (2022). Upravlinnia zemelnymy resursamy: poniattia, zmist ta osoblyvosti [Land resource management: concepts, content and features]. *Litopys Volyni - Chronicle of Volyn*, (27), 231-236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.38> [in Ukrainian].
2. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 2006. – 206 с.
3. Будзан Б.П. Менеджмент – К.: Основи, 2001. – 349 с.
4. Горлачук В. Управління землекористуванням. / В. Горлачук - Миколаїв : Іліон, 2006. - 376 с.
5. Михасюк І., Косович Б. Земельні відносин: Монографія. – Львів: Львів. нац. ун-т ім. І.Франка, 2002. – 264 с.

**Юр Т.С.,**

*здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи ЗЕД-101Мз,  
факультету транспорту, менеджменту і логістики,  
Національного авіаційного університету, м. Київ.*

*науковий керівник: **Наумов О.Б.,***

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Ефективне управління підприємствами, організаціями та державними установами є ключовим елементом вирішення численних викликів, що постають перед країною, та забезпечення сталого розвитку. Актуальність теми зумовлена швидкими змінами економічного, соціального та технологічного середовища, що впливає на функціонування організацій. Вивчення цих питань дозволяє визначити ключові виклики та запропонувати ефективні рішення для вдосконалення організаційного менеджменту в умовах невизначеності та нестабільності.

Підприємницька діяльність, менеджмент та управлінсько-підприємницька поведінка характеризуються наростаючою нестабільністю та хаотичністю і передусім формуються під впливом великої кількості дестабілізуючих факторів.

Здатність оцінювати вплив факторів зовнішнього середовища та швидко й ефективно реагувати на зміни зараз є надзвичайно важливою для менеджменту, підприємницького розвитку та діяльності.

Основні проблеми сучасного менеджменту в Україні можна розділити на кілька категорій:

### 1. Економічні проблеми:

- руйнування інфраструктури (знищення заводів, логістичних ланцюгів енергетичних об'єктів та інших критичних інфраструктурних елементів);
- порушення економічних зв'язків, втрата ринків збуту, постачальників і торговельних партнерів;
- зростання витрат на безпеку, відновлення і компенсації;
- низький рівень розвитку економіки призводить до обмежених ресурсів для інвестування у розвиток менеджменту, а також до низької кваліфікації працівників;
- нестабільність економічної ситуації спричиняє постійні зміни курсу валют, інфляцію, політичні нестабільності. Ці фактори роблять ведення бізнесу складним та ризикованим.
- високий рівень бюрократії веде до адміністративних бар'єрів та складної системи отримання дозволів, тим самим ускладнюють роботу підприємств.

### 2. Соціальні проблеми:

- втрата людських ресурсів (загибель, поранення та міграція значної кількості населення, що призводить до дефіциту робочої сили);

- психологічні травми, стрес і травми серед населення, включаючи працівників організацій;

- низький рівень довіри до влади та бізнесу, це ускладнює впровадження нових управлінських практик та мотивує працівників до неефективної роботи;

- низька культура корпоративної відповідальності, багато підприємств нехтують етичними нормами та принципами соціальної відповідальності, що шкодить їх репутації та негативно впливає на суспільство.

### 3. Глобалізаційні проблеми:

- загострення конкуренції на світовому ринку, українським підприємствам складно конкурувати з іноземними компаніями, які мають більші ресурси та досвід роботи на міжнародному ринку;

- зростання впливу нових технологій, швидкий розвиток штучного інтелекту, робототехніки та інших нових технологій змушує підприємства постійно адаптуватися та змінюватися;

- втрата технологій та інновацій, обмеження доступу до ресурсів (війна призвела до руйнування науково-дослідних установ та технологічних центрів, втрати доступу до матеріалів і компонентів, необхідних для виробництва та розвитку);

- необхідність інтеграції у світовий економічний простір, вимагає від українських підприємств відповідності міжнародним стандартам ведення бізнесу.

### 4. Внутрішні проблеми менеджменту:

- неефективні управлінські структури, багато українських підприємств мають бюрократичні та неефективні управлінські структури, які гальмують прийняття рішень та ускладнюють роботу;

- недостатня увага до стратегічного планування, підприємства не мають чіткої стратегії розвитку, що призводить до хаотичного розвитку та втрати конкурентних переваг;

- слабкий розвиток корпоративної культури, на багатьох українських підприємствах не сформовано сильної корпоративної культури, що негативно впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

Важливо, що проблеми управління в Україні не є окремим випадком. Багато країн, які зіткнулися з подібними викликами, змогли їх подолати завдяки ефективній практиці управління та реалізації реформ. Вирішення управлінських проблем в Україні – це питання не лише керівників, а всієї країни. Від того, як ми зможемо подолати ці виклики, залежить майбутнє України. Україна має всі можливості успішно вирішити свої управлінські проблеми та побудувати процвітаючу економіку. Для цього потрібно: об'єднання національних, економічних і соціальних зусиль; впровадити комплексні реформи, спрямовані на покращення інвестиційного клімату, стимулювання інновацій, розвиток людського капіталу та підвищення ефективності управління; використати провідний світовий досвід управління.

## Література

1. Економіка України під час війни: грудень 2022 та підсумки року [Електронний ресурс] // – Режим доступу: <https://ces.org.ua/economy-of-ukraine-during-the-war-december-amndhe-results-of-the-year/>

2. Павленко Д.С. Основні проблеми менеджменту та шляхи їх вирішення VII студентська конференція «Перший крок у науку», 20 грудня 2015 р., Суми, Україна // – Режим доступу: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44136/1/Pavlenko\\_management.pdf;jsessionid=8F5386CEE348845809626911CFC1AF83](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/44136/1/Pavlenko_management.pdf;jsessionid=8F5386CEE348845809626911CFC1AF83)

3. Менеджмент українських підприємств: сучасні проблеми. Реферат [Електронний ресурс] // – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13788/>

**Рибакова А.Г.,**  
*здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи ЗД – 101Мз  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*науковий керівник: Наумов О.Б.,  
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету,  
м.Київ*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

У сучасному світі цифрові технології стрімко змінюють усі сфери життя, включаючи бізнес та менеджмент [1]. Цифровізація, або діджиталізація, являє собою процес перетворення інформації в цифровий формат, що дозволяє використовувати комп'ютери та інші електронні пристрої для її обробки, зберігання та передачі. Цей процес має глибокий вплив на різні аспекти бізнес-середовища, змінюючи способи взаємодії компаній з клієнтами, постачальниками та партнерами, а також трансформуючи внутрішні процеси управління.

Діджиталізація відкриває перед підприємствами нові можливості для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності [2]. Вона дозволяє автоматизувати рутинні операції, оптимізувати бізнес-процеси, збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень, а також створювати нові продукти та послуги, що відповідають потребам сучасних споживачів.

Однак, поряд з цими перевагами, діджиталізація також ставить перед менеджерами низку нових викликів та проблем, які вимагають нових підходів та рішень. Серед них можна виділити питання кібербезпеки, управління змінами, розвитку цифрових навичок, управління віддаленими командами та етичні аспекти використання цифрових технологій.

**Кібербезпека.** Захист інформаційних систем та даних від кібератак стає одним з найважливіших завдань для менеджерів у цифрову епоху [3]. Зі зростанням обсягів даних, що зберігаються та обробляються в електронному вигляді, зростає і ризик їх витоку, крадіжки або пошкодження. Кібератаки можуть призвести до значних фінансових втрат, втрати репутації та довіри клієнтів, а також до порушення нормальної роботи підприємства.

Для забезпечення кібербезпеки менеджери повинні впроваджувати комплексні заходи, що включають технічні засоби захисту, організаційні процедури та навчання персоналу. Важливо розуміти, що кібербезпека – це не лише завдання ІТ-фахівців, а й відповідальність усього керівництва компанії.

**Управління змінами.** Швидкий розвиток цифрових технологій вимагає від менеджерів здатності швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації [4]. Це означає не лише впровадження нових технологічних рішень, але й зміну бізнес-моделей, організаційної структури та корпоративної культури. Управління змінами є складним процесом, що вимагає від менеджерів лідерських якостей, комунікаційних навичок та здатності мотивувати та залучати співробітників до процесу змін.

**Розвиток цифрових навичок.** Успішне функціонування в умовах діджиталізації вимагає

від менеджерів володіння цифровими навичками та розуміння того, як використовувати цифрові технології для досягнення бізнес-цілей [5]. Це включає в себе знання основних цифрових інструментів та платформ, уміння працювати з даними, розуміння принципів цифрового маркетингу та електронної комерції, а також здатність використовувати цифрові технології для комунікації та співпраці.

Управління віддаленими командами. Діджиталізація сприяє розвитку віддаленої роботи, що відкриває нові можливості для компаній та працівників, але водночас ставить перед менеджерами нові виклики [6]. Управління віддаленими командами вимагає особливих підходів до комунікації, мотивації та контролю. Менеджери повинні створювати атмосферу довіри, забезпечувати ефективну взаємодію між членами команди, використовувати цифрові інструменти для спільної роботи та контролю виконання завдань.

Етичні аспекти. Використання штучного інтелекту, big data та інших цифрових технологій ставить перед менеджерами важливі етичні питання, пов'язані з конфіденційністю даних, дискримінацією, безпекою та іншими проблемами [7]. Менеджери повинні усвідомлювати свою відповідальність за етичне використання технологій та розробляти відповідні політики та процедури.

Отже, діджиталізація є невідворотним процесом, який змінює сучасний світ та ставить перед менеджментом нові виклики [8]. Успіх компаній у майбутньому залежатиме від здатності менеджерів адаптуватися до цих змін та ефективно використовувати цифрові технології для досягнення бізнес-цілей. Це вимагає від менеджерів постійного навчання та розвитку, готовності до змін та інновацій, а також відповідального підходу до використання цифрових технологій.

### Література

1. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
3. Tapscott, D. (2017). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Portfolio.
4. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
5. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
6. Galagan, P. (2016). *The Digital Workplace: How Technology Is Liberating Work*. PwC.
7. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Національна стратегія розвитку штучного інтелекту до 2030 року*.
8. Accenture. (2017). *Technology Vision 2017*.



**Шацька З.Я.,**

*доктор економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

**Ткач Л.О.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти групи ДФЕ-22,  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ**

Сучасний менеджмент стикається з низкою викликів, оскільки бізнес-середовище стає дедалі складнішим і мінливішим. Технології, ринки та споживацькі очікування змінюються дуже швидко, і менеджери мають бути гнучкими, щоб оперативно реагувати на ці зміни. Багато компаній стикаються з проблемами у впровадженні інновацій через опір змін, обмежені ресурси або недостатню гнучкість у процесах. З огляду на збільшення кількості кібератак, менеджерам необхідно піклуватися про захист інформації та мінімізацію ризиків. Усе більше компаній фокусуються на екологічній відповідальності, і це стає ще одним викликом для менеджерів — балансувати між прибутковістю та сталим розвитком. Зміцнення позитивної організаційної культури в умовах розмаїття та інклюзії стало важливішим, але водночас складнішим завданням.

З ростом віддаленої роботи менеджери повинні ефективно організовувати та підтримувати продуктивність команди, зберігаючи мотивацію та комунікацію. Це стало серйозним викликом і можливістю для багатьох організацій. Такий тип роботи суттєво зріс за останні роки.

Основою для віддаленої роботи стало поширення інтернету, хмарних технологій та цифрових інструментів для комунікації й управління проектами. Інструменти типу Zoom, Slack, Microsoft Teams та інших зробили роботу з будь-якого місця можливою та ефективною. Компанії почали наймати співробітників по всьому світу, аби використовувати таланти незалежно від географічного розташування. Це дозволило оптимізувати витрати та доступ до фахівців із різних країн.

Змінилося саме уявлення про роботу. Традиційна модель "офісу з 8-ї до 18-ї" почала здаватися застарілою, і з'явився тренд до більш гнучких умов праці, що включає можливість працювати з дому. Люди стали більше цінувати баланс між роботою і особистим життям, і віддалена робота забезпечує цю гнучкість.

Також свої корективи внесла пандемія COVID-19 [4], а для України ще й війна, яка унеможливила перебування великої кількості персоналу в офісах. Це стало величезним каталізатором для масового переходу на віддалену роботу. Багато компаній, які раніше скептично ставилися до цієї моделі, були змушені адаптуватися, і для багатьох ця зміна стала постійною.

Збільшення кількості фрілансерів та контрактних працівників також сприяло зростанню віддаленої роботи [3], оскільки вони часто працюють з різними клієнтами з різних куточків світу.

Зараз управління віддаленими командами вимагає нових підходів до лідерства, комунікації та мотивації, а також потребує гнучкості, адже традиційні методи часто не підходять [2]. Віддалена робота змінює спосіб, у який команда взаємодіє. Для успіху важливо забезпечити прозору та регулярну комунікацію, важливо мати узгоджені правила щодо термінів відповіді, форматів повідомлень, графіків зустрічей. Сучасні інструменти для відеоконференцій та обміну повідомленнями, регулярні синхронні зустрічі дають змогу обговорити плани, завдання та усунути можливі проблеми.

У віддаленій роботі важливо, щоб усі розуміли, які задачі та цілі необхідно виконати. Для цього вказують чіткі KPI (ключові показники ефективності), які допомагають співробітникам розуміти, як оцінюється їх робота. А щоб структурувати роботу та контролювати виконання завдань застосовують інструменти для керування проектами, як-от Trello, Asana, Jira.

Віддалена робота вимагає більшої автономії від співробітників. Менеджерам потрібно навчитися довіряти своїм командам, а не контролювати кожен крок. Також менеджери повинні вміти делегувати завдання та довіряти, що їх виконуватимуть належним чином.

Навіть працюючи на відстані, важливо підтримувати відчуття спільності та залученості. Віртуальні кави-паузи, неформальні зустрічі або ігри онлайн допомагають підтримувати особисті зв'язки в колективі. Спільні віртуальні тренінги чи корпоративні події допомагають зміцнити командний дух.

Підтримка мотивації в віддалених командах може бути складнішою, оскільки співробітники можуть відчувати ізоляцію або втрату зв'язку з компанією. Постійний зворотний зв'язок, надання можливостей для навчання та професійного розвитку, заохочування до дотримання режиму роботи і відпочинку дозволяє віддаленим співробітникам почуватися цінними.

Ще одним важливим аспектом є підтримка балансу між роботою і особистим життям. В умовах віддаленої роботи межі між цими сферами можуть стиратися, тому менеджери повинні активно сприяти дотриманню цього балансу, щоб уникнути вигорання.

Віддалена робота принесла нові виклики для менеджерів, які потребують адаптації до нових реалій [1]. Основні проблеми включають підтримку ефективної комунікації, збереження довіри в команді та мотивації співробітників. Використання цифрових інструментів, розвиток чітких правил комунікації і встановлення спільних цілей допомагають подолати ці труднощі. Ефективні менеджери зосереджуються на результатах, а не на процесах, підтримують емоційний інтелект і створюють атмосферу довіри, що сприяє успішній роботі команд навіть на відстані.

### Література

1. Krishnamoorthy R. What Great Remote Managers Do Differently. Harvard Business Review. (2022) URL: <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>
2. Makowski P. Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. European Journal of Business Management and Research. (2023) URL: [https://www.researchgate.net/publication/372465122\\_Remote\\_Leadership\\_and\\_Work\\_Engagement\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Future\\_Directions](https://www.researchgate.net/publication/372465122_Remote_Leadership_and_Work_Engagement_A_Critical_Review_and_Future_Directions)

3. Masterson K. Freelancing in 2024 and Beyond: The Rapid Growth of the Global Gig Economy. Online platform “33 Square”. (2024) URL: <https://www.33rdsquare.com/freelancing-statistics/>

4. Yuceol, N., Urfa, A. M., Sarp, P., & Binici, C. M. The Impact of Work-Life Balance on Mental Well-Being of Remote Working Generation Y Academicians Due to The Covid-19 Pandemic in Turkey. Marmara University Journal of Economic and Administrative Sciences 43(2), 266-284, (2021).

**Павлючик І.І.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-410Б*  
*Національного авіаційного університету*

**Коваленко Ю.О.,**  
*кандидат економічних наук,*  
*доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств*  
*Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ТЕХНІКИ ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку міжнародної господарської співпраці, який формується під впливом процесів глобалізації, поглиблення інтеграційних процесів, впливом інших різноспрямованих факторів, вимагає від підприємств, залучених до здійснення зовнішньоекономічних операцій, пошуку гнучких підходів до проведення міжнародних переговорів в процесі підготовки зовнішньоекономічних угод, використання ефективних тактик їх проведення. При цьому в умовах змінюваного зовнішнього середовища розвитку економічної співпраці та необхідності врахування специфічних аспектів та особливостей ведення бізнесу в країнах-партнерах особливого значення набуває саме дослідження сучасних технік проведення міжнародних переговорів, використання яких дозволить оптимізувати процес взаємодії з іноземними партнерами, досягти найбільш ефективних результатів в процесі обговорення умов майбутньої співпраці, заключити зовнішньоекономічну угоду на вигідних умовах.

Аналіз різних підходів до визначення сутності процесу міжнародних переговорів, дозволяє сформулювати наступне їх визначення: міжнародні переговори - це зустріч між мінімум двома суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, які мають власні інтереси і намагаються домовитися про взаємовигідну співпрацю в межах визначеної зовнішньоекономічної угоди на умовах, які будуть влаштовувати всі сторони переговорів і сприятимуть отриманню економічно вигідного результату їх взаємодії [3]. При цьому доцільним є застосування різноманітних технік, які сприятимуть досягненню бажаного результату. Серед них варто виділити наступні. По-перше, лоу-булінг. Ця техніка базується на фантастичній пропозиції, наприклад, високої знижки, яку іноземний партнер готовий надати, але це може супроводжуватися вимогою надати ряд поступок при обговоренні інших статей зовнішньоекономічної угоди, тому вимагає попереднього уточнення прихованих мотивів такої пропозиції. По-друге, техніка гіпотетичного запитання, яка полягає у формулюванні питання у формі “що, якщо”, завдяки чому можна перевірити, чи можна далі продовжувати переговори, якщо вони зайшли в глухий кут, перевірити наскільки інша сторона готова до певних дій, поступок, можливих змін початкових умов. При цьому вона не передбачає обіцянок певних преференцій, а просто дозволяє розглянути нові можливості міжнародного договору.

По-третє, техніка “червоного оселедця”, яка полягає в тому, щоб відволікти увагу в процесі переговорів від головної проблеми, зосередивши її на другорядній. Її основна перевага

полягає в можливості отримання вигідних умов, наголошуючи на другорядній проблемі, обговорюючи її в усіх можливих деталях, при цьому спочатку не помічаючи основної, а потім переходячи безпосередньо до неї [1, 2]. По-четверте, техніка “невірного резюме”, коли підсумовуючи обговорення певної статі контракту, бізнес-партнер намагається зробити формулювання таким, яке є більш вигідним для його компанії, що вимагає великого ступеня уваги на кожному етапі переговорного процесу. Крім того, при проведенні міжнародних переговорів важливо пам’ятати, що в більшості випадків досягти ідеальної справедливості для обох сторін або всіх бажаних результатів практично неможливо. Тому необхідно зосередитися на загальній вартості контракту та довгострокових перевагах, які він надає, особливо для тої із сторін, ступінь зацікавленості у реалізації угоди є вищим. Замість того, щоб прагнути до точного балансу компромісів, доцільно надати перевагу гнучкості та зробити наголос на пошуку рішень, які принесуть користь обом сторонам, що забезпечить в подальшому можливість для подальшого розвитку інших напрямів зовнішньоекономічної взаємодії між ними [4].

Отже, міжнародні переговори відіграють важливу роль у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної співпраці між підприємствами різних країн, проте вимагають врахування широкого спектру факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, які можуть визначати результат переговорів і умови реалізації зовнішньоекономічного контракту, підбору та раціонального поєднання технік їх проведення.

#### Література

1. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. Київ. Ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с.
2. International Negotiation The Ultimate Guide of 2024. URL: <https://procurementtactics.com/international-negotiation/>
3. Negotiation Tactics: 50 Powerful Tactics Countermeasures. URL: <https://procurementtactics.com/negotiation-tactics/>
4. What is international negotiation. URL: <https://www.shapironegotiations.com/negotiations/what-is-international-negotiation/>

**Орлова-Курилова О.В.,**  
*доктор економічних наук,*  
*професор кафедри інформаційного менеджменту, математики та статистики ВНЗ*  
*Університет економіки та права «КРОК», м. Київ*

**Богданец Б.Б.,**  
*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*  
*Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

**Брикайло Є.Б.,**  
*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*  
*Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ*

## **СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ**

Сучасний банківський сектор стикається з численними викликами, такими як зміни в регуляторних вимогах, розвиток цифрових технологій, конкуренція з боку фінтех-компаній та економічні кризи. У таких умовах сценарний підхід дозволяє банкам бути гнучкими та готовими до різних варіантів розвитку подій, створюючи можливість для швидкого реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів [1-3].

Сценарний підхід в управлінні персоналом передбачає розробку кількох варіантів майбутнього розвитку, які можуть бути реалізовані залежно від того, як будуть змінюватися умови на ринку та в самій організації. У цьому процесі розглядаються різні сценарії: від оптимістичних, де прогнозується стабільне зростання, до песимістичних, коли передбачаються економічні кризи або скорочення бізнес-активності. Для кожного з цих сценаріїв розробляються стратегії управління персоналом, які дозволяють адаптувати кадрову політику до конкретних умов, що включає планування чисельності працівників, їхню підготовку та розвиток, управління мотивацією, а також організацію процесу найму і звільнень.

У банківському секторі сценарний підхід до управління персоналом є особливо важливим, оскільки цей сектор є високотехнологічним і вимагає від працівників гнучкості, адаптивності та готовності до швидких змін. Розвиток фінтех-галузі та цифрових технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-банкінг і штучний інтелект, змінює вимоги до компетенцій персоналу. У рамках сценарного підходу банки можуть заздалегідь оцінювати можливі зміни в технологічних трендах і готувати персонал до цих змін. Наприклад, у разі впровадження нових технологій можуть бути потрібні програми перепідготовки або залучення нових фахівців із цифрових технологій [4-5].

Окрім того, сценарний підхід дозволяє враховувати можливі економічні коливання, що можуть призвести до скорочення банківської діяльності або, навпаки, до активного зростання. У разі кризи може бути необхідним оптимізувати витрати на персонал, що може включати як скорочення штату, так і перегляд компенсаційних пакетів або скорочення витрат на навчання і розвиток. У той самий час, якщо прогнозується зростання, банк може бути готовим до розширення команди, посилення мотиваційних програм і активного залучення нових талантів.

Такий підхід допомагає банкам бути більш підготовленими до раптових змін і знижує ризики, пов'язані з недостатньою кількістю персоналу або його неефективним використанням.

Ще однією важливою частиною сценарного підходу до управління персоналом у банківському секторі є розвиток лідерських компетенцій та управлінського потенціалу. У рамках сценарного планування керівництво банку може заздалегідь оцінити, які управлінські навички будуть необхідні в разі реалізації того чи іншого сценарію, і почати підготовку відповідних лідерів. Наприклад, у період зростання потрібні менеджери, здатні керувати великими командами та впроваджувати інновації, тоді як у кризовий період можуть бути потрібні лідери, які здатні ефективно керувати ресурсами та приймати жорсткі, але необхідні рішення.

Крім того, сценарний підхід дає змогу банкам планувати свою кадрову політику з урахуванням глобальних трендів, таких як зростання віддаленої роботи, зміна формату взаємодії з клієнтами через цифрові канали, а також зміни в соціальних і культурних вимогах до роботи. Наприклад, за останні роки багато банків впровадили політику гібридної роботи, де частина співробітників працює віддалено. Сценарний підхід дозволяє прогнозувати, як може змінитися попит на таку роботу, і підготувати внутрішні процеси для більш ефективної організації віддаленої роботи в довгостроковій перспективі.

Також важливо зазначити, що сценарний підхід допомагає банкам реагувати на регуляторні зміни та вимоги державних органів, які можуть впливати на кадрову політику. Банки працюють у високорегульованій сфері, і зміни в законодавстві можуть впливати як на процеси управління ризиками, так і на кадрове забезпечення. Сценарний підхід дозволяє завчасно враховувати такі можливі зміни та адаптувати кадрові процеси відповідно до нових умов.

Отже, сценарний підхід до управління персоналом у банківському секторі дозволяє керівництву банку підготуватися до різних варіантів розвитку подій і забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні та внутрішні зміни. Він допомагає планувати кадрові ресурси, розвивати персонал відповідно до нових вимог, а також адаптувати кадрову політику до змін технологічних трендів, економічних умов та регуляторних вимог. Такий підхід дає змогу банкам знижувати ризики, пов'язані з управлінням персоналом, і забезпечує ефективну роботу у довгостроковій перспективі.

### Література

1. Запша, Г. М., Орлова-Курилова, О. В., Лімаренко, С. М., & Яцун, А. Г. (2021). Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційною інфраструктурою у формуванні конкурентних переваг та соціально-економічних гарантій в умовах глобалізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 9-16.

2. Орлова-Курилова, О. В., Таран-Лала, О. М., Петченко, М. В., & Мартинов, А. А. (2021). Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Агросвіт*, (21-22), 27-34.

3. Ложачевська, О. М., Орлова-Курилова, О. В., Макаренко, Н. О., & Рубежанська, В. О. (2021). Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах

трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*, (11), 9-13.

4. Орлова-Курилова, О. В., Держак, Н. О., Сухомлин, Л. В., & Бачкір, І. Г. (2021). Моделювання життєвого циклу інноваційного проєкту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом. *Агросвіт*, (18), 36-43.

5. Lozhachevska, O., Bashmakov, M., Petchenko, M., Orlova-Kurilova, O., Bereza, I., Krasnoshtan, O., & Miroshnichenko, O. (2023). Technological Management of Innovations in Logistics. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 45(2), 113-123.



**Воєвода К.В.,**

*кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник  
відділу організації наукової роботи  
Донецького Державного університету внутрішніх справ,  
м. Кропивницький*

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ ЗДОБУВАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Стрімкий розвиток сучасного суспільства, діджиталізація та євроінтеграція стають передумовою розвитку освітнього менеджменту. Заклади вищої освіти змушені відповідати вимогам сучасних ринкових потреб та формувати конкурентоспроможних фахівців. Одним з основних завдань освітнього тайм-менеджменту – постає ефективність використання ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних), з урахуванням оптимальної організації часу на освітній процес.

Чимало вітчизняних науковців вивчали проблеми управління часом та перспективи тайм-менеджменту, зокрема: О. Ярмолюк [1], Є. Воробйова [2], О. Мармаза [3] та ін. Проаналізувавши думки дослідників можна сказати, що проблема тайм-менеджменту в освітньому процесі є актуальною та потребує особливої уваги. Важливими аспектами успішної діяльності закладу вищої освіти, в умовах сьогодення, постають: аналіз функціонального стану та перспективних напрямків діяльності; організація роботи закладу, зокрема здатність ефективного розподілу часу та коректно спланованих дій, що сприятиме професійному становленню здобувачів в процесі професійної підготовки.

Тайм-менеджмент – це набір методик, способів і технологій, як інструмент управління освітнім часом направлений на досягнення конкретної мети. Впровадження тайм-менеджменту в освітній процес здобувачів сприяє їх швидкій адаптації, налаштування на системну освітню діяльність та сприяє розвитку вмінь у керуванні власним часом.

У своєму дослідженні науковиця Є. Воробйова [2] пропонує виокремити два рівні тайм-менеджменту: особистий та корпоративний. Перший в свою чергу, на думку автора, охоплює різні техніки і технології організації персональної роботи здобувача, яку він здійснює з метою індивідуального розвитку та у власних інтересах. Корпоративний тайм-менеджмент концентрується на часовій компоненті підходу, основною метою якого є ефективне використання часу кожного учасника освітнього процесу.

Ефективне використання тайм-менеджменту для здобувачів вищої освіти передбачає врахування індивідуальних особливостей особистості таких як: біологічний годинник, тип організації часу, темперамент. Використання такого підходу в організації та плануванні власного часу допоможе максимально підвищити продуктивність розумової діяльності. Окрім цього, потрібно враховувати й інші індивідуальні особливості, що можуть слугувати негативними чинниками, відволікати від процесу діяльності та значно знижувати її продуктивність, зокрема: ставлення до шуму, здатність виконувати монотонну роботу, вміння переходити від виконання одного типу діяльності до іншої тощо[4].

Нераціональний розподіл часу, за відсутності перерв на відпочинок та зміни концентрації уваги призводить до нестійкого психофізичного стану здобувачів або так званого

«особистісного вигорання». З метою уникнення подібних ситуацій пропонуємо дотримуватись наступних рекомендацій: розділити планування справ на три основні перспективи (короткострокову, середньострокову та довгострокову); окреслити пріоритетність поставлених завдань; концентрація уваги лише на обраному виді діяльності; поступовість виконання завдань – передбачає перехід до наступної задачі лише після виконання попередньої; виключення з особистого простору факторів, що неефективно поглинають час; синтез отриманих результатів.

Здобутки сучасного розвитку інноваційних технологій можуть значно полегшити освітній процес здобувачів у плануванні власного часу та доповнити тайм-менеджмент, зокрема завдяки використанню застосунків у смартфонах чи програмного забезпечення у персональному комп'ютері. Прикладом таких цифрових помічників можуть бути: [Google Календар](#) одна з найпростіших і надійних платформ для організації власного план-графіку; Todoist - застосунок дає змогу керувати власними проектами, сортувати й встановлювати мітки, має функцію резервного збереження та онлайн-синхронізації з особистими обліковими записами на інших смарт-платформах; застосунок [MyLifeOrganized](#) здатен самостійно аналізувати й впорядковувати задачі за принципом пріоритетності. Користувачі даного застосунку мають змогу користуватися функціями нагадування, фокусу уваги на певній задачі, синхронізації з хмарними даними чи обліковими записами.

Слід зазначити, що тайм-менеджмент – це не тільки про планування та заощадження часу, а ще й про вміння визначати пріоритетність справ. Підсумовуючи, вважаємо, що використання тайм-менеджменту у поєднанні з різноманітними інноваційними технологіями в підготовці здобувачів є запорукою результативності закладу вищої освіти.

### Література

1. Ярмолюк О. В. Перспективи розвитку освітнього менеджменту в діяльності закладів фахової передвищої та вищої освіти. *«Молодий вчений»* № 11 (123) листопад, 2023 р. С. 96-99.
2. Воробйова Є. Напрями розвитку навичок тайм-менеджменту у здобувачів вищої освіти в процесі професійної підготовки. *Організаційно-педагогічні умови формування професійної майстерності майбутніх спеціалістів. Теорія і практика управління соціальними системами.* №1, 2024 р. С.96-109
3. Мармаза. О.І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019 р. 128 с.
4. Левченко Ф. Г. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективної самоосвітньої діяльності педагога. *Problems and tasks of modern science and practice*. С. 304-306 URL:<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728330/1/%D0%9B%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A4.%D0%93.%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B82021.pdf>. (дата звернення 01.10.2024)

**Сидоренко Т.М.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу  
Державний торговельно-економічний університет м. Київ*

## **ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ**

Жорстка конкуренція та виклики, що формують нові загрози для сфери гостинності, пов'язані з війною на території України; падінням глобального потоку; появою нових потреб у людей; мінливим характером споживання; зміною вимог до комфорту; загрозою старіння існуючих продуктів; скороченням життєвого циклу готельних послуг. Усе це зумовлює необхідність збереження індивідуального підходу до гостя, гнучкого реагування на його потреби на основі інноваційних маркетингових інструментів.

Досягнення сучасної науки, впровадження її досягнень у практичну діяльність; розвиток Інтернет-маркетингу; зміни в ціннісних установках і сприйнятті клієнтів; поява нових видів інновацій та нових видів туристичних продуктів; активність великих операторів готельного ринку в напрямку технологічності також актуалізують розробку та впровадження цифрових інновацій у роботу готельних закладів.

Для суб'єктів сфери гостинності в сервісній діяльності важливими є персонал, технології, індивідуальний підхід до клієнта та задоволення його потреб. Від кваліфікації та психологічних комунікативних навичок персоналу, наявності сучасних технологій та уваги до клієнта на пряму залежить якість надання послуг. Від рівня якості наданих послуг суб'єктом сфери гостинності залежить ефективність його діяльності. Персонал забезпечує обслуговування гостей яке включає кілька етапів, такі як: аналіз замовлення споживача, розробка процесу надання послуги, пошук компромісних способів надання послуги, забезпечення необхідної якості послуги та доведення її до споживача. Для забезпечення якісного та ефективного надання послуг необхідно створити клієнтоорієнтовану культуру, розробити стратегію якості, забезпечити високу кваліфікацію персоналу, та використовувати нові технології. Створення клієнтоорієнтованої культури – основна мета сервісної діяльності, адже вона спрямована на задоволення потреб клієнтів. До стратегії якості відноситься покращення процесів обслуговування, контроль та оцінка якості [1].

Цифровізація стає основним трендом, що помітно проявляється у моделях дистрибуції послуг готелів, а також активно приходить у сферу внутрішніх бізнес-процесів (комунікації з клієнтами, розподіл завдань усередині команди, електронні папки та меню та ін.). На сьогоднішній день сучасний готелі це місця, де все створено виключно для зручності та комфорту клієнтів.

Використання біометрії та розпізнавання осіб в галузі гостинності дозволяє ідентифікувати та підтверджувати особу клієнта. Технології сканування обличчя під час реєстрації у сервісі, наприклад, можуть використовуватися для здійснення безготівкових платежів, де достатньо лише подивитися в камеру, розташовану на касі. Використання таких технологій призводить до зручності оплати без необхідності гаманців чи банківських карт,

підвищення швидкості обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня безпеки. Також широко використовуються голосові помічники.

Таким чином, індустрія гостинності успішно освоює сучасні цифрові технології. Клієнти підприємств індустрії гостинності в даний час мають досить великий досвід використання мобільних пристроїв [2].

Поступово цифрові інновації стають новим стандартом готельного сервісу. Але крім двох очевидних тенденцій – розвитку мобільних сервісів для гостей та запуску послуг на основі гаджетів, цифровізація готелів також включає в себе впровадження розвинених рішень для аналітики та безпеки. Розробка програм автоматизації діяльності готелю, ресторанів і інших підрозділів готельного підприємства призвела до суттєвих змін в розвитку готельної індустрії, а також підвищенню якості обслуговування.

Проте, маркетинговими дослідженнями встановлено, що традиційне готельне обслуговування все менше й менше приваблюють споживачів, навіть якщо заклади використовують новітні технології. Для того щоб надати своїм учасникам справжні яскраві емоції, оригінальний досвід, готелі створюють нові інструменти побудови емоційного зв'язку між послугою і безпосередньо зі споживачем.

### Література

1. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 90 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63428/1/2021%20печ.%20175Л%20Угодникова%20ОІ.pdf>
2. Алєєва В.А., Мочалова Ю.Д. Застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні бізнесом у сфері туризму. Бізнес-освіта в економіці знань. 2018. № 3. С. 3–6.

**Гужва В.М.,**  
*кандидат економічних наук,  
професор кафедри інформаційних систем в економіці  
Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, м. Київ*

## **ТЕХНОЛОГІЯ PROCESS INTELLIGENCE ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ АКАДЕМІЧНИХ УСТАНОВ**

У сучасному світі цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності, зокрема, й академічні установи. Управлінські процеси, освітні програми та наукові дослідження потребують інноваційних рішень для підвищення ефективності та адаптації до нових викликів [1]. До переліку інструментальних засобів реалізації цифрової трансформації відноситься і технологія Process Intelligence (PI).

Process Intelligence (PI) — це набір технологій, інструментів і методологій, які використовуються для моніторингу, аналізу та оптимізації бізнес-процесів на основі даних, отриманих з цифрових слідів операційних систем [2]. Process Intelligence поєднує в собі аналітику, процесний майнінг і управління бізнес-процесами (BPM) для підвищення продуктивності, автоматизації рутинних завдань та покращення ефективності організації. В одному із звітів компанія Gartner надає аналіз новітніх технологій, включаючи Process Intelligence, та їхнього впливу на цифрову трансформацію в різних сферах, зокрема, в освіті [3].

В загальному випадку PI дозволяє організаціям: а) візуалізувати поточні процеси на основі фактичних даних; б) ідентифікувати неефективності та відхилення від бажаних процесів; в) оптимізувати процеси на основі точних даних і аналітики та г) прогнозувати та автоматизувати рішення для покращення операційної діяльності.

До переліку сфер застосування Process Intelligence у навчальних процесах слід віднести:

1) оптимізація розкладу навчальних занять - технології Process Intelligence допомагають автоматизувати процес складання розкладу занять, враховуючи такі параметри, як наявність викладачів, аудиторій та обладнання, потреби студентів та спеціальностей. Використовуючи реальні дані про відвідуваність, PI може адаптувати розклад для підвищення його ефективності та уникнення конфліктів.

2) моніторинг успішності студентів - за допомогою PI можна автоматично відслідковувати успішність студентів, виявляючи закономірності у поведінці та результатах. Це дозволяє своєчасно реагувати на зниження рівня успішності та вживати заходів для покращення навчального процесу, наприклад, змінюючи навчальні стратегії або підходи до викладання.

3) персоналізоване навчання - PI дозволяє аналізувати дані про академічні досягнення студентів, їхні інтереси та навчальну активність, що дозволяє створювати індивідуальні навчальні траєкторії. Такі рішення дозволяють покращити мотивацію студентів та сприяти більш ефективному засвоєнню матеріалу.

4) оптимізація адміністративних процесів за допомогою PI, зокрема: а) управління фінансами – технологія PI допомагає оптимізувати фінансові потоки в академічних установах,

відслідковуючи витрати, аналізуючи ефективність використання ресурсів та прогножуючи майбутні фінансові потреби. Це дає змогу керівництву приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу бюджетних коштів; б) автоматизація документообігу - технології РІ можуть автоматизувати документообіг, зменшуючи час на обробку документів, таких як заяви, договори, замовлення на обладнання та інші адміністративні документи. Це знижує ризик помилок і пришвидшує виконання процесів; в) керування кадровими ресурсами - РІ дозволяє більш ефективно управляти викладацьким та адміністративним персоналом, аналізуючи робоче навантаження, продуктивність і потреби установи. Впровадження РІ допомагає оптимізувати графіки роботи, підвищити ефективність використання кадрів і мінімізувати витрати на управління персоналом.

5) використання РІ для управління науково-дослідницькими проектами, а саме: а) контроль за проектами - РІ дозволяє автоматично відслідковувати прогрес у наукових проектах, аналізуючи виконання етапів, використання ресурсів та дотримання графіків. Це особливо корисно в умовах великих проектів з численними учасниками та партнерами; б) оптимізація ресурсів для досліджень - застосування РІ дозволяє краще управляти лабораторними ресурсами, обладнанням та матеріалами. РІ може передбачати, коли обладнання буде вільне або коли потрібно проводити технічне обслуговування, що сприяє безперебійному проведенню досліджень; в) відстеження публікаційної активності - академічні установи можуть використовувати РІ для моніторингу публікаційної активності своїх науковців, відслідковуючи кількість наукових праць, цитувань, участь у конференціях та міжнародних проектах. Це допомагає керівництву оцінювати наукову продуктивність та планувати стратегію розвитку дослідницької діяльності.

В багатьох зарубіжних університетах мають місце приклади успішного застосування технології Process Intelligence. Так, в університеті штату Аризона (ASU) (США) впровадження Process Intelligence допомогло університету інтегрувати системи управління навчальними процесами з аналітичними інструментами для кращого моніторингу успішності студентів і оптимізації розкладу занять. Технології РІ дозволили автоматично виявляти "вузькі місця" в розподілі викладачів і ресурсів, адаптуючи навчальні процеси до поточних потреб [4].

Технології Process Intelligence є важливим інструментом для модернізації та підвищення ефективності роботи академічних установ. Їх впровадження дозволить навчальним закладам адаптуватися до сучасних вимог, забезпечуючи більш ефективне управління, інноваційні підходи до навчання та підвищену конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі.

### Література

1. Zabalawi, I., Kordahji, H., Aftimos, S. (2024). Digital Transformation in Universities: Strategic Framework, Implementation Tools, and Leadership. In: Badran, A., Baydoun, E., Hillman, S., Mesmar, J. (eds) Higher Education in the Arab World. Springer, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70779-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70779-7_8)
2. ISO/IEC 19510:2013. Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation. Published (Edition 1, 2013). This publication was last reviewed and confirmed in 2022. Therefore this version remains current. URL: <https://www.iso.org/standard/62652.html>

3. Hype Cycle for Emerging Technologies, 2021. Published: 11 August 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/4004623>
4. Crow, M. M., & Dabars, W. B. (2020). The fifth wave: The evolution of American higher education. Johns Hopkins University Press. URL: <https://edrev.asu.edu/index.php/ER/article/view/2973/1009>

**Лісняк С.І.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету  
технологій та дизайну, м. Київ*

**Білокіз Є.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного  
університету, м. Полтава*

**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Післявоєнне відновлення є важливим етапом економічного розвитку, який супроводжується значними змінами у виробничих процесах, економічній політиці та структурі підприємств. Вітчизняні підприємства стикаються з необхідністю не лише відновлення своєї інфраструктури, але й впровадження інновацій, щоб адаптуватися до нових умов світової економіки. У цьому контексті трансформація інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств набуває особливого значення, оскільки інновації стають основою для їх подальшого розвитку та зростання [1; 3; 6; 7].

Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств визначається здатністю генерувати нові ідеї, розробляти технологічні рішення та залучати інвестиції для їх реалізації, що є ключовим драйвером конкурентоспроможності підприємств на сучасних ринках. У післявоєнний період інноваційно-інвестиційний потенціал зазнає значної трансформації через необхідність оновлення технологічної бази та адаптації до нових умов ринку [2; 4; 5].

Основними компонентами інноваційно-інвестиційного потенціалу в повоєнному періоді є: технічні ресурси (виробничі потужності, обладнання); фінансові ресурси (інвестиції, фінансування проєктів); кадровий потенціал (кваліфіковані працівники, науково-дослідні фахівці); організаційні ресурси (ефективне управління, здатність до адаптації). У повоєнних умовах важливо не лише відновити ці ресурси, але й модернізувати їх для відповіді на сучасні виклики глобальної економіки [1-7].

Серед основних векторів трансформації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств у повоєнному періоді можуть стати:

1. Модернізація виробничих процесів – цифровізація, автоматизація та впровадження технологій індустрії 4.0 є ключовими напрямками цієї модернізації, де впровадження новітніх технологій не лише підвищить ефективність виробництва, але й дозволить підприємствам вийти на нові ринки.



2. Залучення інвестицій – у цьому контексті важливу роль відіграє держава, яка може стимулювати інвестиції через податкові пільги, гранти та інші форми підтримки.

3. Розвиток кадрового потенціалу – увага зосередиться на розвитку кваліфікованих управлінців у сфері інформаційних технологій, інженерії та інноваційного менеджменту, які зможуть адаптувати персонал до потреб сучасного ринку праці.

4. Підтримка інноваційних стартапів – стартапи здатні генерувати нові ідеї та рішення щодо відновлення інфраструктури, модернізації економіки та розвитку нових секторів. Підтримка інноваційних стартапів через створення інкубаторів, акселераторів та венчурних фондів є важливим напрямом для держави та інвесторів.

Держава також відіграє ключову роль у процесі післявоєнного відновлення, створюючи необхідні умови для залучення інвестицій та підтримки інновацій. Основні напрямки державної політики повинні включати: створення сприятливого інвестиційного клімату; фінансування інноваційних проектів через державні програми; розвиток інфраструктури, необхідної для функціонування підприємств; стимулювання партнерства між державними та приватними структурами для реалізації масштабних проектів [1-7].

Отже, трансформація інноваційно-інвестиційного потенціалу вітчизняних підприємств у післявоєнний період є складним і комплексним процесом, який вимагає системного підходу та активної синергії між державою, бізнесом і міжнародними інвесторами. Інновації та інвестиції стають основними чинниками відновлення та розвитку підприємств, що дозволяє їм не лише відновити свою діяльність, але й розширити свої позиції на світових ринках. Подальший успіх трансформації залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових умов, використовувати сучасні технології та ефективно залучати ресурси для свого розвитку.

### Література

1. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 20-25.

2. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 23 (1). С. 61-64.

3. Лісняк С. І. Сутність інвестиційного потенціалу в умовах війни: актуальний фокус / С. І. Лісняк, Є. Б. Хаустова, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 202-204.

4. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.

5. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю,

конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.

6. Шимановська-Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 1. С. 117-124.

7. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

**Бернацький О.Є.,**

*здобувач ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державний біотехнологічний університет*

**Нагаєв В.М.,**

*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Штепа О.В.,**

*здобувач ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державний біотехнологічний університет*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Успіх економічних реформ в аграрному секторі економіки України не можливий без удосконалення системи операційного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), адже виробництво, переробка та реалізація продукції і послуг у сільському господарстві є головним чинником формування валового внутрішнього продукту та добробуту населення. Як зазначається у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2025-2030 роки – забезпечення ефективного функціонування системи операційного менеджменту аграрної сфери – головна умова підвищення ефективності виробництва, продовольчої безпеки і тому є пріоритетним завданням держави [4].

Термін «Операційний менеджмент» що походить від англійського «Production» and «Operations Management». У цьому процесі особливо актуальним постає питання удосконалення системи операційного менеджменту в умовах технологізації сільськогосподарського виробництва. Добре налагоджений операційний менеджмент можна розглядати як важливу передумову адаптації сільськогосподарського підприємства до ринкових умов господарювання та основу його життєздатності й успішності у конкурентному середовищі [1; 5].

Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану операційного менеджменту та науково-методичному супроводі системної розробки механізмів операційного менеджменту ЗЕД в умовах цифрового технологічного середовища агропромислового виробництва.

Система операційного менеджменту ЗЕД є сукупністю взаємозв'язаних структурних елементів (інформації; технічних засобів її обробки, фахівців відділів (бюро) з управлінь, зв'язків і стосунків між ними, відповідних функцій, методів і процесів управління), що забезпечують при їх скоординованій взаємодії реалізацію виробничими суб'єктами поставлених цілей. Операційна система ЗЕД має відповідати державній стратегії та структурі АПК, щоб забезпечити ефективну та прибуткову діяльність.

Система операційного менеджменту ЗЕД включає внутрішнє та зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище є досить динамічним і породжує операційні зміни, що в свою чергу примушує керівництво приймати відповідні операційні стратегії. Сучасне конкурентне середовище створює об'єктивне підґрунтя для постійного оновлення операційних стратегій

шляхом удосконалення операційної діяльності компанії [3]. Адже саме від формування ефективних стратегічних цілей та завдань залежить оптимізація шляхів виробництва, планування розробки нових продуктів, зміна собівартості продукції, планування та прогнозування обсягів збуту.

Управління операціями стосовно суб'єкта підприємницької діяльності - це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, необхідних для перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії та професійних навичок в товари та послуги для задоволення потреб зовнішнього середовища [2]. Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення та підсистеми планування і контролю. Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати. Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми [5]. Підсистема планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із мікросередовища (цілі, політика, персонал) та із зовнішнього середовища (попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку тощо).

Мета удосконалення операційної системи менеджменту ЗЕД у процесі реалізації сільськогосподарської продукції: забезпечити ефективне функціонування експортно-імпорتنих операцій з управління реалізацією с.-г. продукції. Проблематика операційної системи менеджменту ЗЕД : неефективна логістика (наземна, річкова, портова); блокада портів, недостатня кількість конкурентної по вартості послуг морського експорту; функціонування експортного тендерного органу, який повинен об'єднувати середніх і малих виробників для отримання доданої вартості; функціонування кредитно-експортного бюро, яке повинно задовольняти потреби ринку для малого бізнесу; управління експортним фінансуванням; дієве функціонування біржі сільськогосподарської продукції; стандартизація сільськогосподарської продукції (національні стандарти на сільгосппродукцію не завжди відповідають тим, за якими експортуються).

В якості удосконалення операційного менеджменту в системі технологічного середовища зовнішньоекономічної діяльності пропонуємо концепцію побудови операційної системи з використанням маркетингової комунікації з визначенням центрів функціональної відповідальності у межах підсистем стратегічного, кадрового, фінансового, інноваційного, та операційного менеджменту ЗЕД. Така операційна система чітко закріплює межі відповідальності в операційному процесі за конкретним напрямом. В результаті досягається максимальний рівень контролю за терміном та якістю виконання конкретного операційного процесу. Саме своєчасність та оперативність отриманої інформації дозволяє забезпечити досягнення операційного прибутку.

Для оптимізації параметрів системи операційного менеджменту ЗЕД нами було проведено дослідження на основі збирання і обробки інформації у всіх інфраструктурних обслуговуючих та допоміжних об'єктах по галузі АПК. Оцінка якості операційних підсистем виробничої інфраструктури засвідчила, що середнє значення її функціонування становило 3,88 бали. Найбільшу оцінку експерти поставили операційним підсистемам матеріально-технічного забезпечення, а також об'єктам реалізації сільськогосподарської продукції і надання засобів зв'язку.

Операційна система менеджменту ЗЕД має відповідати стратегії держави та розвитку АПК, щоб забезпечити ефективну та прибуткову діяльність. Основними напрямками вдосконалення системи операційного менеджменту ЗЕД відповідно до технологічних трансформацій аграрного сектору можуть бути:

- 1) автоматизація процесів внутрішньої комунікації: впровадження цифрових платформ для автоматизованого обміну інформацією;
- 2) цифрові інструменти для управління персоналом: використання HR-технологій для автоматизації підбору та оцінки кадрів через онлайн-платформи;
- 3) покращення зовнішньої комунікації: використання онлайн-маркетингових інструментів для підвищення обізнаності про бренд та взаємодії з клієнтами;
- 4) впровадження систем збору, обробки та використання знань, використовуючи штучний інтелект для аналізу та прийняття рішень;
- 5) Big Data та штучний інтелект у комунікаціях: використання великих даних для аналізу ринку, поведінки клієнтів та автоматизації комунікативних процесів.

### Література

1. Гевко І. Операційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2005. 228 с.
2. Охрій Д. В. Удосконалення системи операційного менеджменту аграрних формувань. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: Матер. Міжнар. науково-практ. конференції. Х.: ХНАУ, 22 грудня 2016. С. 182-185.
3. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Видавництво Європейського університету, 2001. 148 с.
4. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2025-2030 роки. К.: ННЦ «ІАЕ». 2022. URL: <http://minagro.gov.ua/node/16015>.
5. Сотник І.М., Вовк О.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2012. 165 с.

**Божидай І.І.,**  
кандидат економічних наук, доцент  
старший викладач кафедри менеджменту,  
бізнесу та адміністрування  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

**Бобрицький С.В.,**  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри деталей машин та гідروпневмосистем  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Ефективна робота підприємства залежить від наявності дієвої системи управління ризиками, яка включає комплекс управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз та регулювання ризиків стосовно конкретного об'єкта. Основною метою такої системи є досягнення максимальної ефективності управління ризиками.

Процес управління ризиками в АТ «Укрзалізниця» включає декілька етапів (рис. 1) [1].



Рис. 1. Етапи процесу управління ризиками в АТ «Укрзалізниця»

Початковим і одним з ключових етапів процесу управління ризиками є їх своєчасне виявлення.

Універсальним методом ідентифікації ризиків є аналіз звітності, для результативності використання якого необхідні дві умови: якість складання звітності і відсутність у ній спотворень [2] та професіоналізм менеджерів з управління ризиками, які проводять аналіз звітності (ризик-координаторів) [3].

Надано наступні пропозиції щодо удосконалення процесу управління ризиками:

1) Побудова системи звітності, що буде будуватись на принципах раціональності, зрозумілості, прозорості, повноти, порівнянності, єдності термінології, цілісності. Це

дозволить охопити всі суттєві види ризиків та надавати чітку та вичерпну інформацію для прийняття управлінських рішень.

2) Впровадження заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня ризик-координаторів. До цих заходів відносяться: виконання відбору, забезпечення процесу підготовки та проведення атестаційної оцінки персоналу.

3) Впровадження заходів з розвитку культури управління ризиками забезпечить розуміння керівниками структурних підрозділів апарату управління та відокремлених підрозділів, так і іншими працівниками їх ролі під час управління ризиками для досягнення цілей діяльності Укрзалізниці.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить створити комплексну систему управління ризиками, що охоплюватиме всі ключові аспекти діяльності Укрзалізниці, забезпечить уникнення або мінімізацію негативних наслідків ризиків та створить умови для досягнення поставлених цілей

### Література

1. Політика управління ризиками та можливостями акціонерного товариства «Українська залізниця». URL: [https://www.uz.gov.ua/about/risk\\_management](https://www.uz.gov.ua/about/risk_management).
2. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методологічні аспекти та принципи формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. №1 (9). С. 179-188.
3. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>

**Разумова К.М.,**

*доктор економічних наук,  
завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Власенко А.В.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207Ма,  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Курочкіна Є.О.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-207Ма,  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасному бізнес-середовищі управління маркетинговою діяльністю підприємства стало критично важливим для досягнення конкурентоспроможності та ефективності. З огляду на динамічні зміни в економіці, технологіях і споживчих вподобаннях, підприємства повинні адаптувати свої стратегії та методи управління, щоб відповідати новим вимогам ринку. Сучасні проблеми менеджменту вимагають нових підходів до управління, які сприяють ефективній реалізації маркетингових стратегій.

Однією з основних проблем є інтеграція цифрових технологій у всі етапи маркетингового процесу. Використання аналітичних інструментів і платформ для збору даних дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію про своїх споживачів та швидко реагувати на їхні потреби. Наприклад, компанії, які впровадили аналітику даних, здатні створювати персоналізовані рекламні кампанії, які враховують індивідуальні вподобання клієнтів. Класичний приклад цього — кампанія Coca-Cola, де компанія використовувала дані для створення індивідуальних етикеток з іменами споживачів, що суттєво підвищило рівень продажів [1, с. 45].

Важливим аспектом є стратегічне планування, яке повинно враховувати як поточні тенденції, так і майбутні зміни на ринку. Для цього підприємствам необхідно проводити SWOT-аналіз, щоб виявити свої сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози, що з'являються на ринку. Наприклад, компанія Tesla, розробляючи свої електромобілі, використовує SWOT-аналіз для планування виробництва та виходу на нові ринки, що дозволяє їй адаптуватися до змінюваних умов та зберігати лідерство у галузі [2, с. 102].

Крім того, соціальна відповідальність підприємств стає все більш важливою. Сучасні споживачі цінують компанії, які демонструють свою відданість екологічним і соціальним принципам. Наприклад, Unilever реалізує програми сталого розвитку, що підвищують репутацію бренду і забезпечують економічну вигоду, зменшуючи витрати на сировину і енергію [3, с. 78]. Ці практики показують, що сталість може стати важливим фактором формування конкурентних переваг.

Необхідно постійно оцінювати ефективність проведених маркетингових кампаній. Для цього компанії можуть використовувати показники, такі як ROI (повернення на інвестиції) і CLV



(життєва вартість клієнта), щоб вимірювати результати своїх зусиль. Наприклад, Amazon проводить регулярний аналіз ефективності своїх рекламних кампаній, що дозволяє їй оптимізувати витрати і підвищувати прибутковість [4, с. 88].

Щоб покращити управління маркетинговою діяльністю, підприємствам слід впроваджувати інноваційні рішення. Одним із таких рішень є використання штучного інтелекту для автоматизації процесів маркетингу. Завдяки AI компанії можуть аналізувати великі обсяги даних для передбачення поведінки споживачів, оптимізуючи рекламу та підвищуючи її ефективність. Наприклад, Google використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації контенту і реклами, що сприяє зростанню конверсій і підвищенню задоволеності клієнтів.

Крім того, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки у фінансових транзакціях може стати важливим інструментом у сфері маркетингу. Блокчейн дозволяє підприємствам краще контролювати постачання, забезпечуючи прослідковування товарів від виробника до споживача, що підвищує довіру до бренду [5, с. 102].

Отже, удосконалення управління маркетинговою діяльністю вимагає комплексного підходу, що включає інтеграцію сучасних технологій, стратегічне планування, соціальну відповідальність і постійний аналіз результатів. Це дозволить підприємствам не лише адаптуватися до викликів сучасного ринку, але й досягти сталого зростання і розвитку

### Література

1. Бакінгем, М. (2019). Психологія маркетингових комунікацій. Routledge, с. 45-50.
2. Беляєва, І. Ю. (2021). Оцінка фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільного ринку. Харків: Видавництво ХНЕУ, с. 55-60.
3. Гончаренко, А. (2020). Цифрові технології в управлінні підприємствами. Харків: Видавництво ХНУ, с. 40-50.
4. Ковальчук, Т. (2022). Стратегічний менеджмент в умовах глобалізації. Львів: Видавництво ЛНУ, с. 120-130.
5. Мартинюк, С. (2023). Сталий розвиток як фактор конкурентоспроможності підприємства. Одеса: Видавництво ОНУ, с. 70-80.
6. Олійник, Н. (2019). Управління маркетинговими ризиками в сучасному бізнесі. Київ: Видавництво КНЕУ, с. 45-55.
7. Пина, Х. М., & де Кастро, Х. (2021). Digital Marketing Strategies in the New Normal. *Journal of Business Research*, 124, 88-96.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education, s. 120-130.
9. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson, s. 210-220.
10. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
11. Payne, A., & Frow, P. (2017). Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 28(2), 200-220.
12. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2018). The combined sales and profit effects of marketing-mix actions. *Journal of Marketing Research*, 55(3), 275-292.

**Гулькевич В.В.,**

*магістрант кафедри менеджменту  
спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»  
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Ступак В.О.,**

*магістрант кафедри менеджменту  
спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»  
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Пономаренко А.В.,**

*магістрантка кафедри менеджменту  
спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент і адміністрування»  
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Вітчизняні компанії зіштовхнулись з викликами, які можна вважати безпрецедентними в XXI столітті, оскільки широкомасштабна війна зруйнувала всі дієві механізми управління підприємством та його складовими, в тому числі й бізнес-процесами. Перші місяці були вичікувальними для українського бізнесу, але війна вимірюється роками і підприємства адаптують свою діяльність до нового невизначеного динамічно змінюваного зовнішнього середовища.

Слід відмітити, що смаки, вподобання та потреби населення також динамічно змінюється, з'являється відчуття цінності і нових пріоритетів, а тому підприємствам доводиться удосконалювати та оптимізувати власні бізнес-процеси для більшого задоволення кінцевих споживачів [1]. Наприклад, під час війни почався розквіт е-комерції, роздрібно-ритейлу, зниження доходів населення призвело до гострої потреби придбання товарів першої необхідності по акціях, бажання допомоги своїй країні спровокувало культ придбання товарів та послуг у національних виробників, трансформація особистих цінностей зменшує обсяги придбання товарів надмірної розкоші і т.п.

Звісно все вище окреслене змушує удосконалювати та оптимізувати бізнес-процеси відповідно до нових запитів та потреб кінцевих споживачів. Також варто зазначити, що не лише зовнішні споживачі бізнес-процесів змінили свої запити, а суттєво змінились потреби й у внутрішніх користувачів процесів. Так, основним внутрішнім споживачем бізнес-процесу є безпосередньо працівники компанії. Більшість з них зазнали впливу війни (мобілізація, зовнішня та внутрішня міграція, втрата майна чи рідних, релокація компанії і т.п.), що творило передумови до стратегічних змін у середині підприємства [2]. Так, у більшості працівників суттєво змінилась власна мотиваційна система, з матеріальної до нематеріальної, оскільки на сьогоднішній день співробітники більше цінують турботу про себе та рідних, соціальну відповідальність власної компанії, ефективну комунікацію

міжкерівництвом та штатом, гнучкий графік роботи, налагодження безпекоорієнтованого управління.

Взагалі безпека, на сьогоднішній день, це найголовніше цінність як у внутрішніх, так і у зовнішніх споживачів бізнес-процесів, а тому українські компанії мають системно та наскрізно забезпечити безпекові принципи функціонування власних процесів [3]. Частково питання безпекоорієнтованого бізнес-процесу можна вирішити за рахунок діджиталізації та оцифрування, що дозволить зробити його функціонування більш прозорим та налагодженим. Звісно, що оцифровані бізнес-процеси можуть зазнавати кібератак, що не є рідкістю в умовах війни, та всі переваги від діджитал-технологій значно більші ніж ризики кібератак.

Отже, вітчизняні компанії напрацьовують власні алгоритми управління бізнес-процесами задля забезпечення подальшого функціонування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

### Література

1. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. (2024). Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (112), с. 109-116. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16> (дата звернення: 03.10.2024р).

2. Шимановська Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 2 (72). с. 74-85 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf> (дата звернення: 03.10.2024р).

3. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес-Інформ. 2023. №4. С. 155-160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (дата звернення: 03.10.2024р).

**Фірсова С.Г.,**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

**Кулінцова М.Ю.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
I групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організації»  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

У сучасних умовах питання залучення, утримання та використання висококваліфікованого персоналу є одним з центральних питань щодо отримання та підтримки конкурентних переваг компанії будь-якої сфери діяльності. Особливої актуальності набуває дистанційна робота, яка стає невід'ємною частиною трудової діяльності багатьох українських компаній. Війна, відключення електроенергії, нестабільність інфраструктури, а також вимушена міграція громадян, як всередині країни, так і за її межі, суттєво вплинули на організацію праці. Перехід на дистанційну роботу, з одного боку, створив нові виклики в управлінні персоналом, а з іншого — став необхідною умовою для збереження робочих місць, продуктивності та адаптації до реалій війни.

Зимовий період 2022-2023 років продемонстрував, наскільки серйозним викликом є відключення електроенергії для українських працівників. Багато компаній були змушені перебудувати робочі графіки, впроваджувати резервні канали зв'язку та забезпечувати працівників засобами автономного живлення, такими як портативні акумулятори або генератори. Нестабільне постачання електроенергії ускладнило дотримання дедлайнів, а також змусило компанії шукати більш гнучкі підходи до управління проектами та комунікаціями.

Ще одним з наслідків війни є масштабна міграція населення України за кордон. На 8 листопада 2022 р. понад 7,8 млн українських біженців були змушені залишити Україну, майже 4,7 млн з них отримали тимчасовий захист [1]. Багато біженців, попри наявність стабільної інфраструктури за кордоном, все ж були змушені працювати у нерегулярних режимах через необхідність узгоджувати роботу з українськими командами.

Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [2, с.182]. Дистанційне управління актуалізується в процесі вирішення завдань, які викликані такими проблемами як недостатня якість зв'язку, проблеми з інтернет-зв'язком та інші технічні труднощі. Однак, за допомогою правильної стратегії та використанням дієвих інструментів, дистанційне управління може стати ефективним інструментом для забезпечення продуктивності.

До шляхів вирішення актуальних проблем можна віднести впровадження новітніх платформ для організації роботи команд, які дозволяють працювати навіть у нестабільних умовах. Компанії повинні інвестувати у резервне технічне забезпечення для своїх працівників — додаткові засоби для інтернет-зв'язку, джерела автономного живлення тощо. Окрім цього, важливо мати план дій на випадок надзвичайних ситуацій, щоб працівники чітко розуміли, як діяти в умовах відключення світла.

Також, компаніям варто інвестувати у програми підтримки ментального здоров'я, проводити тренінги з управління стресом та забезпечувати регулярну комунікацію між керівництвом та працівниками щодо стану справ у компанії. Важливо впроваджувати гнучкі графіки роботи, які дозволяють працівникам організувати свій робочий час з урахуванням поточної ситуації. Це стосується як змін у режимах роботи через відключення світла, так і персональних обставин працівників.

Одним з прикладів успішного дистанційного управління під час війни є досвід компанії Google в Україні. Компанія використовувала відеоконференції, мобільні додатки та інші інструменти для забезпечення ефективного управління своїми співробітниками під час війни. За допомогою цих інструментів компанія змогла забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти ефективність своєї роботи [3].

Дистанційна форма роботи в Україні під час війни стала необхідністю і показала свою ефективність у багатьох випадках, проте вона також створила нові виклики для управління персоналом. Вирішення проблем у таких умовах потребує гнучкості, адаптації до нових реалій та інвестицій у технічні та психологічні засоби підтримки працівників. З огляду на постійні відключення світла та загрози військових дій, дистанційна робота набуває особливої актуальності, зберігаючи робочі місця та підтримуючи економіку країни.

### Література

1. Operational Data Portal, URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
2. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали. Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с
3. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 23.02.2023)

**Глущенко Ю.А.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

**Кусов Ю.О.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФБССФР б 21  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

## УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Військове російське вторгнення, що відбувається в Україні завдає не лише нищівних втрат інфраструктурі, а і вкрай негативно впливає та стан економіки та публічних фінансів. Змінюються окремі бюджетні процедури, зростають соціальні та оборонні витрати, формується так званий «військовий бюджет». Політична та економічна нестабільність викликає відтік інвестиційного капіталу з країни.

В зв'язку з цим, публічні фінанси отримують роль ключового вектору економічного регулювання в державі. Дослідження їх економічної сутності має важливе значення з огляду на досягнення першочергових цілей (табл.1).

Таблиця 1

Сутність категорії «Публічні фінанси»

Автори	Визначення
С. Бардаш [5]	суспільно-економічні відносини, які виникають у процесі утворення, розподілу (перерозподілу) і використання публічних фондів грошових коштів, пов'язаних із задоволенням усіх видів публічного інтересу.
Л.К. Воронова [1]	сформовані фінансовими відносинами грошові фонди, які необхідні для існування публічних органів і фінансування покладених на них функцій.
С. О. Ніщимна [2]	сукупність економічних, виробничих або грошових відносин, що виникають під час розподілу національного доходу (ССП) та мають за мету формування й використання централізованих і децентралізованих фондів грошових коштів.

Сутність даної дефініції, що сформована різними авторами, та практичні аспекти нашого дослідження, дозволили сформулювати власне розуміння даної категорії, що трактується як економічні відносини, які виникають під час розподілу та перерозподілу національного доходу з метою виконання публічних функцій та державного розвитку товарно-грошового обігу.

Управління бюджетними ресурсами у період воєнного стану [4], зокрема, в умовах існуючого прогнозованого бюджетного дефіциту (20,6% ВВП) вкрай потребує збалансування бюджету та контролю за зовнішніми запозиченнями [6]; [3]. Досліджуючи зміни планових показників державного бюджету за основними напрямками фінансування за останні 5 років(рис.1), ми дійшли наступних висновків.

25 жовтня 2024 року

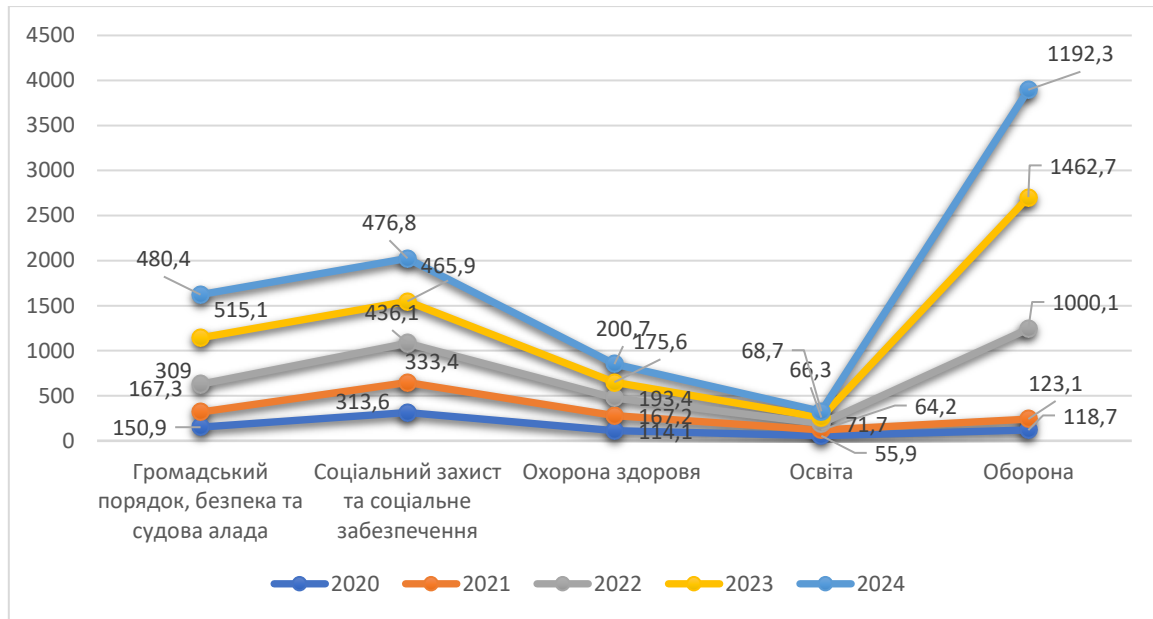


Рис. 1. Динаміка основних планових витратів державного бюджету на 2020-2024 роки, млрд. грн (побудовано авторами за даними [7])

Зокрема, спостерігаємо значний приріст витрат в 9,1 р. – на оборону, в 2,2 р. – соціальний захист та соціальне забезпечення, на 52% - на громадський порядок та судову владу. Поряд з тим, витратки на освіту залишаються фактично близько рівня 2020 р. (+22 %), охорону здоров'я (+ 75,%). А якщо врахувати рівень інфляції то варто сказати, що ці галузі знаходяться на межі критичної поділки.

Підсумовуючи вище зазначене, варто відмітити, що значні перекося у формуванні витратів бюджету сприяли створенню надвисокого рівня дефіциту бюджету. Звісно, що у воєнний час, управління публічними фінансами в умовах обмежених бюджетних ресурсів, існуючих зовнішніх боргів, та, життєвої безпеки є надзвичайно складним завданням. А тому вирішення питання безпеки України та відповідно фінансової підтримки потребує набуває світового значення. Зокрема, списання зовнішніх запозичень, надання фінансової допомоги на фінансування витрат на оборону, надання міжнародних грантів на фінансування освітніх проектів, гуманітарна допомога, тощо.

На завершення слід додати, що першочерговим завданням збільшенні фінансових ресурсів, є стимулювання розвитку економіки, пом'якшення податкового клімату, подальша специфіки фінансової системи України. Лише злагоджена та ефективна міжнародна співпраця здатна локалізувати «спільного ворога» та досягти бажаних результатів.

### Література

1. Бухтіарова А.Г, Дробязко Н.С.. Напрями забезпечення прозорості системи публічних фінансів в Україні. 2018. Вип. 23. С. 462. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/89.pdf>
2. Вудвуд В. В.. Сутність публічних фінансів та їх місце в фінансуванні капітальних інвестицій Чернівецької області. 2021. №2. С.127. URL: <http://heralden.chite.edu.ua/content/download/archive/2021/v2/9.pdf>

25 жовтня 2024 року

3. Глущенко Ю. А., Яріш О. В., Кононенко Ж. А., Лизун Р. Б. Проблеми управління публічними фінансами в умовах військового стану в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава. Випуск 3(113). 2024. С.55. URL: <http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/>
4. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінет Міністрів України №252 від 11.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.10.2024).
5. Кізима Т., Лободіна З., Горин В., Кізима А.. Поведінкові фінанси як методологічний. *Концепт дослідження сфери публічних фінансів в Україні*. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль. Україна. 2022. №4. С .12. URL: <file:///C:/Users/uzer/Downloads/1555-3066-1-SM.pdf>
6. Мавріна М. І. Перспективи розвитку публічних фінансів України в умовах воєнного стану. *Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні*. 2023. С.31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2886>
7. Open Budget – Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2024).



**Ільченко А.Є.,**  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА АНАЛІЗ

Управління ризиками в проєктах є невід'ємною складовою їх успішної реалізації, оскільки ризики можуть значно впливати на досягнення цілей інноваційних проєктів. Сучасний економічний, соціальний та технологічний контекст вимагає від керівників проєктів ефективного аналізу та управління ризиками для забезпечення стабільності та прибутковості інвестицій. Зокрема, праці науковців [1-4] підкреслюють необхідність системного підходу до управління ризиками в умовах невизначеності, що стає все більш актуальним у світлі постійних змін у ринковому середовищі.

Ризик в економіці визначається як ймовірність настання несприятливих подій, які можуть негативно вплинути на досягнення поставлених цілей [5]. У процесі управління проєктами ризики можуть виникати з різних джерел, включаючи фінансові, технічні, соціальні та природні фактори [1].

Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їх ідентифікацію та оцінку, що, у свою чергу, сприяє розробці ефективних стратегій для їх мінімізації. Ризики класифікуються за різними критеріями, що дозволяє визначити їх природу та потенційний вплив на проєкт (табл. 1) [2, 3].

Після класифікації ризиків, важливо розглянути підходи до їх аналізу, які дозволяють оцінити ймовірність виникнення кожного з ризиків, а також їх можливі наслідки для проєкту. Аналіз ризиків допомагає виявити найбільш проблемні з них та визначити стратегії їх пом'якшення. Основні підходи до аналізу ризиків можна розділити на якісний та кількісний [3].

Кількісний аналіз є більш формалізованим і включає числові оцінки ризиків, цей підхід використовує різноманітні методи для розрахунку ймовірностей і можливих фінансових втрат. Основними етапами є:

- оцінка ймовірності настання ризику;
- чисельна оцінка впливу ризику на проєкт;
- визначення критичних ризиків.

Таблиця 1

Класифікація основних ризиків проєкту

Види ризиків	Опис	Приклад
Політичні	Виникають через зміни в політичному устрої, часті зміни уряду та нестабільність влади.	Зміна державного устрою, політичні кризи, соціальні протести.
Господарські	Загроза виникнення збитків у будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом і комерцією.	Зміна податкового законодавства, ризик капітальних вкладень, ринковий ризик.

Форс-мажорні	Виникають через непередбачувані обставини, які не можна контролювати.	Землетруси, повені, терористичні акти.
Інвестиційні ризики	Ризики, пов'язані з невизначеністю доходів від інвестицій, що можуть вплинути на фінансові результати проекту.	Ризик невиконання планів інвесторами, нестабільність прибутків.
Внутрішні ризики	Виникають унаслідок недостатності ресурсів або невдалого управління проектом.	Нестача робочої сили, помилки у плануванні, затримки у постачаннях.
Зовнішні ризики	Ризики, що виникають через зовнішні фактори, які важко контролювати.	Зміни в міжнародному законодавстві, природні катастрофи.
Фінансові ризики	Пов'язані з ліквідністю та рентабельністю проекту, які можуть негативно вплинути на його реалізацію.	Ризик зміни процентних ставок, коливання валютних курсів.

Якісний аналіз полягає в систематичному виявленні ризиків та їх оцінці за допомогою експертних оцінок і технік, основні етапи цього процесу включають:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка етапів, на яких виникають ризики;
- опис потенційних наслідків ризиків.

Обидва підходи, якісний і кількісний, є важливими інструментами для аналізу ризиків у проектах. Вони доповнюють один одного, дозволяючи отримати комплексне уявлення про ризики, що існують, і допомагаючи в розробці стратегій для їх ефективного управління.

Управління ризиками в проекті вимагає застосування різноманітних методик, які допомагають ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками на різних етапах його реалізації. Основні методи аналізу ризиків представлені на рисунку 1 [4]:



Рис. 1 Методи аналізу ризиків у проектах

Отже, систематичний підхід до управління ризиками в проєктах є запорукою їхньої успішної реалізації. Визначення та класифікація ризиків, а також використання відповідних методик аналізу дозволяють мінімізувати можливі втрати та підвищити ефективність проєктного управління. У зв'язку з цим важливо забезпечити активну співпрацю між усіма учасниками процесу, а також впроваджувати сучасні інструменти та технології, які допоможуть своєчасно ідентифікувати та оцінювати ризики.

### Література

1. Заїка С.О., Грідін О.В. Інноваційний проєкт як об'єкт управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 101-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_172\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_13).
2. Ковшун Н.Е., Левун О.І. Аналіз і реалізація проєктів: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2022. 350 с.
3. Проєктний аналіз: курс лекцій для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання / Упорядник: С.О. Заїка – Харків: ДБТУ [б. в.], 2024. 136 с.
4. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/102.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/102.pdf). (дата звернення 11.10.2024).
5. Словник термінів і понять з дисципліни «Проєктний аналіз» / уклад. С.О.Заїка – Харків: ДБТУ [б. в.], 2024 – 34 с.

**Разумова К.М.,**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Лук'яненко М.О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-408Б  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Подреза С.М.,**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Глобальна економічна нестабільність є однією з найважливіших проблем сучасного бізнесу, оскільки економічні кризи, політичні зміни, пандемії та інші зовнішні чинники негативно впливають на діяльність компаній.

Управління ризиками стає ключовим елементом стратегії компаній, оскільки дозволяє мінімізувати потенційні загрози та забезпечити стійкість у мінливих умовах [1].

Обґрунтовані основні ризики в діяльності менеджерів підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності:

- політичні ризики (зміни у законодавстві, торговельні обмеження, політичні конфлікти та санкції);
- економічні ризики (флуктуації валютних курсів, коливання цін на сировинні товари, інфляція, рецесії);
- фінансові ризики (дефолти контрагентів, нестабільність фінансових ринків, зростання вартості капіталу);
- операційні ризики (збої у ланцюгах постачання, невідповідність продукції чи послуг вимогам ринку через раптові зміни);
- соціальні ризики (зміни споживчих настроїв, соціальні протести, масові звільнення та безробіття);
- кліматичні та екологічні ризики (природні катастрофи, екологічні кризи, зміни в регулюванні екологічних стандартів) [3].

Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом необхідності ефективного управління ризиками. Вона підкреслила важливість стратегічного планування, гнучкості у прийнятті рішень та здатності швидко адаптуватися до змін. Компанії, що мали напрацьовані стратегії управління ризиками, змогли швидше відновитися та продовжити роботу [2].

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України у лютому 2022р. також мало і продовжує мати суттєвий вплив на управління ризиками в бізнесі.

До основних ризиків відносимо: геополітичну нестабільність, фінансові коливання, перебої в ланцюгах постачання, високі ціни на сировину та матеріали, енергетичну кризу та соціальні виклики, пов'язані з міграцією, дорогі кредити.

Виділені і систематизовані стратегії, до яких вдаються управлінці при виникненні економічної нестабільності, як представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Стратегії управління ризиками

Стратегія	Опис	Приклад застосування
Уникнення ризику	Повна відмова від дій, що несуть ризик	Відмова від ведення бізнесу в регіонах з високим політичним ризиком
Зниження ризику	Прийняття дій, що знижують ймовірність або вплив ризику	Встановлення додаткових кіберзахистів для запобігання атакам
Передача ризику	Перекладання відповідальності за ризик на третю сторону	Страховання майна або угод для зменшення фінансових втрат
Прийняття ризику	Прийняття ризику без змін, якщо його вплив невеликий або вигідний	Ведення бізнесу у волатильних умовах заради потенційних високих прибутків
Диверсифікація	Розподіл активів або ресурсів для зниження концентрації ризиків	Інвестування у різні галузі або регіони для зменшення впливу економічної кризи
Хеджування	Використання фінансових інструментів для страхування від ризиків	Використання форвардних контрактів для стабілізації валютних курсів
Моніторинг та контроль	Постійне спостереження за ризиками та їх періодична оцінка	Використання аналітичних інструментів для виявлення потенційних загроз
Резервування ресурсів	Формування резервів для покриття можливих втрат	Створення фінансового резерву на випадок кризових ситуацій
Контингентне планування	Розробка плану дій на випадок виникнення конкретних ризиків	План безперервності бізнесу на випадок збоїв у ланцюгах постачання
Оцінка та повторне оцінювання	Регулярний аналіз ризиків для перегляду стратегій управління	Щорічна ревізія ризиків і корекція стратегії залежно від змін умов

\*Систематизовано на основі [2, 3, 4]

Зроблені висновки, що компаніям необхідно адаптуватися до нових умов, слідуючи дієвості основних принципів менеджменту змін та зосереджуючись на диверсифікації постачання, посиленні кібербезпеки, фінансовому хеджуванні та впровадженні стратегій безперервності бізнесу для забезпечення стійкості в умовах глобальної нестабільності.

### Література

1. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Peculiarities of business development information providing of modern corporations. Global Scientific E-Journal "International Marketing and Management of Innovations". e-ISSN 2451-1668. 2020, P. 15-22.
2. Кириленко О.М., Новак В.О., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти подолання транспортної кризи в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2023. №3. С. 12-16.
3. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: Моделі поведінки сучасних підприємств Науковий вісник Одеського національного економічного університету. №3-4 (316-317). 2024. С. 126-137
4. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2020. - №4.

**Харченко Т. М.,**

*кандидат економічних наук,*

*доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової*

*Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

**Кастирін Д.В.,**

*здобувач другого (магістрського) рівня вищої освіти, групи МЕН 2401*

*Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

Управління розвитком персоналу в закладі освіти є ключовим аспектом для забезпечення високої якості освіти. Це процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль за професійним зростанням педагогічних працівників [1, с.122]. Основні складові управління розвитком персоналу в закладі дошкільної освіти передбачають:

1. Оцінка потреб у навчанні: проведення аналізу компетенцій та навичок педагогів, визначення потреб у професійному розвитку на основі змін у навчальних програмах, технологіях та методах викладання. 2. Планування розвитку: розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, визначення програм підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів та курсів. 3. Організація навчання: організація внутрішніх і зовнішніх навчальних заходів, створення умов для обміну досвідом між педагогами (методичні об'єднання, відкриті уроки). 4. Мотивація персоналу: розробка системи заохочень за досягнення в професійному розвитку, підтримка ініціатив педагогів у впровадженні нових методик. 5. Моніторинг та оцінка результатів: регулярна оцінка ефективності програм розвитку, збір відгуків від педагогів про якість навчання та його вплив на їхню роботу. 6. Створення сприятливого середовища: формування позитивного клімату в колективі, що сприяє обміну знаннями та досвідом; підтримка інноваційних ідей та експериментів у навчальному процесі.

7. Професійний розвиток через співпрацю: залучення до співпраці з університетами, науковими установами та іншими освітніми закладами; участь у професійних спільнотах, конференціях, вебінарах.

Управління персоналом у дошкільній освіті має свої специфічні особливості, які зумовлені характером роботи, віком дітей та вимогами до педагогів. Ось основні аспекти: 1. Емоційна компетентність: педагоги повинні мати високу емоційну чутливість і здатність до співпереживання, оскільки вони працюють з маленькими дітьми, які потребують особливої уваги та підтримки. 2. Специфіка професійних навичок: важливо розвивати не лише педгічні, а й психологічні, соціальні та комунікативні навички вихователів. 4. Командна робота: у дошкільних закладах важливою є співпраця між педагогами, психологами, медичними працівниками та адміністрацією для створення комфортного середовища для дітей. 5. Професійний розвиток: постійне підвищення кваліфікації вихователів через тренінги, семінари та майстер-класи є критично важливим для впровадження нових методик і підходів. 6. Індивідуальний підхід: управління персоналом має враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного вихователя, створюючи умови для їхнього професійного зростання. 7. Залучення батьків: важливо активно залучати батьків до процесу управління, організовуючи

зустрічі, тренінги та інші заходи для покращення комунікації. 8. Культурна чутливість: педагоги повинні бути готовими працювати в мультикультурному середовищі та враховувати різноманітність культурних традицій і цінностей сімей дітей.

Ці особливості підкреслюють важливість комплексного підходу до управління персоналом у дошкільній освіті, що дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку дітей і професійного зростання педагогів [2, с.60].

Таким чином, управління розвитком персоналу в закладі освіти має бути стратегічним і системним, що дозволяє не тільки підвищити кваліфікацію педагогів, але й забезпечити якісну освіту для учнів.

### Література

1. Дорожинська, Л. О. *Управління розвитком персоналу в дошкільному навчальному закладі*. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів" (29 березня 2016 року). С. 121-127.
2. Наталія Гой, Ольга Жук, Володимир Басараб. Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. Українські обрії. [Том 53 № 2. 2021](#). С. 56-61.



**Турчіна С.Г.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової  
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

**Канівець Д.О.,**

*здобувач другого (магістерського)  
рівня вищої освіти групи МН 2401м  
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Тенденції сучасної економіки вимагають нових підходів до управління, особливо в контексті ключового ресурсу - працівників, їхніх знань і навичок. Отже, управління людськими ресурсами є послідовним і стратегічно важливим процесом, який сприймає працівників як найцінніший актив у конкурентній боротьбі.

Логістика, як складна та багатогранна система, вимагає грамотного підбору, навчання та мотивації персоналу, а також розробки й впровадження ефективних систем управління [1, с.96]. Відтак щоб максимально використати потенціал співробітників, надзвичайно важливо забезпечити правильну стратегію управління персоналом на підприємствах логістичної галузі.

Стратегія, як відомо, залежатиме від бізнес-цілей та внутрішньої культури компанії, але для підвищення ефективності роботи персоналу в сфері логістики, ймовірно, вона підпадатиме під одну з трьох загальних категорій:

- стратегія орієнтована на результат, в основу якої покладено винагородження співробітників за досягнення цільових показників КРІ;
- стратегія, що базується на винагородженні співробітників за їхню поведінку, а не за досягнуті результати;
- стратегія орієнтована на розвиток, ґрунтується на винагородженні співробітників за постійне покращення їхніх професійних навичок.

Однак, якою б не була обрана стратегія, винагородження засноване на результатах роботи повинно базуватися на чітко визначених цілях і показниках. Тому необхідно спланувати та впровадити наступні кроки:

1. Впровадження показників ефективності. Це перший крок до успішної стратегії управління персоналом у сфері логістики. Доцільно розробити такі показники ефективності, що будуть релевантними та зрозумілими для компанії.

2. Належне управління та залучення робочої сили. Багато компаній припускаються помилок, впроваджуючи метрики (показники поточного стану досягнення цілей), не консультуючись із тими чия продуктивність підлягатиме оцінюванню. Ключові показники ефективності втрачають сенс, якщо менеджери та працівники не сприймають їх як реалістичні та досяжні. Ще гірше, якщо ці показники залишаються незрозумілими для них.

3. Спрощене відстеження показників: чим більше впроваджено показників ефективності, тим простіше їх контролювати.

Діяльність з управління розвитком персоналу на підприємстві ґрунтується на принципах і методах багатьох наук, зокрема теорії та організації управління, трудового права, економіки праці, соціології, психології, конфліктології, етики, політичної науки та ряду інших [2, с.167]. У зв'язку з цим не випадковим є використання логістичного підходу до управління людськими ресурсами, що обумовлено розвитком комунікацій і ускладненням бізнесу.

Таким чином, у сучасному динамічному житті відбуваються постійні зміни в уявленнях, підходах і методах управління економічними процесами, де ключову роль відіграє людський фактор [3, с.499]. Останній важливо розглядати як основний потенціал компанії, здатний забезпечити її успіх у конкурентній боротьбі. Тому ефективна робота з персоналом допомагає менеджерам збільшити прибуток, скоротити витрачений час та успішно досягати поставлених цілей.

### Література

1. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020.* Amsterdam, 2020. P. 95–97.
2. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 3. С. 165–170. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf). (дата звернення: 12.10.2024).
3. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism.* 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.

**Павлій О.В.,**

*Phd кафедри менеджменту*

*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава*

## **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»**

Енергетика, в усьому світі, і в Україні зокрема – це стратегічний ресурс, який має національне значення для розвитку національної економіки. За останні роки енергетична галузь зазнала стратегічних змін, які були породжені певними протиріччями, з однієї сторони, прагнення міжнародних організацій на національних економік до впровадження відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів, спричинені роботою енергетичних компаній та запекла боротьба за екологізацію, а з іншої, збільшення нафти і газу дають такі бажані надприбутки і стратегічну конкурентну перевагу на глобальній геополітиці [1]. Суттєво впливають на роботу енергетичних компаній і діджиталізація та інновації, які дозволяють впроваджувати діджитал-технології в бізнес-процеси та стають драйверами стратегічних змін [2].

Компанія АТ «Полтаваобленерго» не є виробником електроенергії, а забезпечує безперебійне та надійне енергопостачання юридичним та фізичним особам Полтавської області, що відносить її до об'єктів критичної інфраструктури, а її стратегічні зміни мають вплив на економіку та розвиток всього регіону. Так, товариство має доволі розгалужену організаційну структуру, яка представлена головним офісом у м. Полтаві, 4 філіями до яких входить 24 дільниці. Така організаційна структура дозволяє компанії швидко адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та проводити стратегічні зміни у внутрішньому задля свого розвитку та забезпечення прибутковості. Звісно, АТ «Полтаваобленерго» не могло не зазнати змін у зв'язку з пандемією, а потім і з війною. У зв'язку з чим зросла кількість ризиків та викликів, які має долати компанія чи не щодня. Найбільші з них – це ризик втрати майна та необхідного обладнання, що може унеможливити надання якісних послуг кінцевим споживачам та ризик посилення мобілізації та виникнення кадрового «голоду» серед вузькопрофільних спеціалістів, яких товариству не вистачало ще до війни.

Таблиця 1

### **Динаміка показників структури персоналу АТ «Полтаваобленерго»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Спискова чисельність, в т.ч.	4380	4538	4382	4440	4300
об'єднанні філії та дільниці	3422	3547	3370	3391	3271
головний офіс	953	991	1012	1049	1029
Середньоспискова чисельність	4269	4349	4354	4138	4027
керівників	445	464	464	465	470
Інженерно-технічних працівників	1421	1459	1436	1400	1414
Робітників	2514	2615	2482	2575	2416

Джерело: складено автором на основі [3]

За даними приведені в табл. 1, АТ «Полтаваобленерго» має найменшу чисельність у 2023 р. – 4300 працівників, що на 80 осіб менше за 2019 р. та на 238 осіб за 2020 р., що вказує на тенденцію зменшення персоналу в товаристві. Слід відмітити, що дане зменшення відбулось за рахунок працівників філій та дільниць, оскільки штат головного офісу, навпаки, щороку збільшується. Щодо категорій працівників, то зменшення відбулось за рахунок робітників та інженерно-технічних спеціалістів, а кількість керівників навпаки – зростає. Такі кадрові зміни можуть вказувати на суттєві стратегічні зміни у компанії, що спровоковані діджиталізацією та оцифруванням бізнес-процесів та значною централізацією управлінських функцій, що призвело до збільшення чисельності працівників головного офісу.

Підтвердити або спростувати наше припущення можна лише дослідивши показники фінансового стану АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2023 рр. (табл. 2). Згідно даних приведених в табл. товариство було збитковим лише у 2019 р. та незважаючи на пандемію і потім війну – залишається прибутковим та фінансово стабільним за всіма показниками фінансово-господарської діяльності, що свідчить про фінансову спроможність до стратегічних змін та наявність кадрового й фінансового ресурсу для їх здійснення. Найбільш переломним для компанії став 2022 р., коли їй довелося з нуля формувати власні механізми адаптації до невизначеного середовища та здійснювати стратегічні зміни в умовах підвищених ризиків, які можуть змінити стратегію компанії у будь який момент.

Таблиця 2

**Фінансова стабільність та спроможність до стратегічних змін  
АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2023 рр.**

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-271	264	403	109	452
	471	163	516	854	082
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,06	0,255	0,33	0,44	0,487
	39	8	91	05	7
Коефіцієнт фінансування	1,05	0,59	0,86	0,38	0,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	1,68	1,16	2,62	3,10
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	-	12,27	15,5	3,84	13,65
	14,71		9		
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-	12,75	15,8	4,28	13,95
	12,78		2		
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-	10,45	13,8	0,38	11,51
	12,32		0		
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-	19,60	19,8	0,43	1,76
	30,14		6		

Джерело: складено автором на основі [3]

Отже, на нашу думку, АТ «Полтаваобленерго» може провести кілька стратегічних змін для покращення своєї діяльності та підвищення ефективності:

- розвиток кадрового потенціалу, інвестуючи у навчання своїх працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшення ризиків кадрового «голоду» вузькопрофільних спеціалістів у майбутньому;
- покращення комунікації з кінцевими споживачами, оскільки постійно зростаючий рівень діджиталізації економіки дозволяє впроваджувати діджитал-технології у налагодження якісно нових комунікацій з клієнтами (онлайн особистий кабінет, зворотній зв'язок, роз'яснювальна робота про нові послуги і необхідність економії і т.д.);
- інвестиції в унфраструктуру, що дозволить продовжувати процеси модернізації електромереж, трансформаторних станцій та інших об'єктів;
- підвищення енергоефективності, що дозволить оптимізувати власні потужності з попитом споживачів.

### Література

1. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., Лозова, О. (2023). Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (108), 97-102. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13> (дата звернення: 03.10.2024р).
2. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 155-160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (дата звернення: 03.10.2024р).
3. АТ «Полтаваобленерго». Офіційний сайт. URL: <https://www.poe.pl.ua/shareholders/ustanovchi-dokumenty-at-poltavaoblenergo/> (дата звернення: 03.10.2024р).

**Борисюк А.В.,**

*аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент» Національного авіаційного університету, м. Київ*

**Бугайко Д.О.,**

*доктор економічних наук, професор,  
член кореспондент Академії економічних наук та Транспортної академії України,  
інструктор ІКАО,  
заступник директора навчально-наукового інституту  
міжнародного співробітництва та освіти,  
професор кафедри логістики Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ АВАТАРІВ В АЕРОПОРТАХ**

На сьогоднішній день цифрові аватари поступово впроваджуються в аеропортах по всьому світу. Вони допомагають аеропортам вирішувати завдання, пов'язані з навігацією, інформацією, обслуговуванням клієнтів, а також скороченням людського втручання в рутинні процеси. Цифрові аватари стають незамінними інструментами, що дозволяють створювати високоякісний контент у великих масштабах із неперевершеною ефективністю та впливом [1].

Доведено, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання попиту на автоматизацію процесів, цифрові аватари набувають все більшого значення. Це нова парадигма в обслуговуванні клієнтів, яка дозволяє знизити навантаження на персонал і підвищити якість обслуговування.

На даний час немає єдиного загально визнаного стандарту або наукового визначення терміну «цифровий аватар», яке було б закріплене на рівні міжнародних стандартів, проте в наукових статтях і матеріалах розробників використовуються визначення, адаптовані для конкретних цілей і контекстів. Якщо акцент робиться на здатності аватара виконувати певні завдання та взаємодіяти як самостійна одиниця, то слід погодитися з визначенням: «Цифровий аватар — це людиноподібний віртуальний помічник, керований штучним інтелектом, який забезпечує розумну взаємодію з клієнтами.» [2, с. 6].

Обґрунтовано, що у випадку, коли мова йде про маркетинг і обслуговування клієнтів у сфері рітейл, цифрові аватари визначаються як «віртуальні представники брендів або організацій, що імітують поведінку людини для взаємодії з клієнтами з метою покращення досвіду користувачів». Вважаємо за доцільне і розгляд аватарів як цифрового втілення користувача для створення взаємодій у віртуальних комерційних платформах. Аналогами цифрових аватарів, на наш погляд, також можливо вважати «персоналізовані цифрові асистенти».

Обґрунтовано, що ринок цифрових аватарів активно розвивається завдяки прогресу технологій штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації процесів у різних галузях. Цифрові аватари вже часто використовуються для взаємодії з клієнтами, автоматизації бізнес-процесів і покращення користувацького досвіду. Основними галузями, де вони знаходять своє застосування, є: транспорт, роздрібна торгівля, туризм, охорона здоров'я та розважальні та інші послуги. Прогноз динаміки зростання глобального ринку цифрових аватарів наведено на рис.1.

## Global Digital Avatar Market

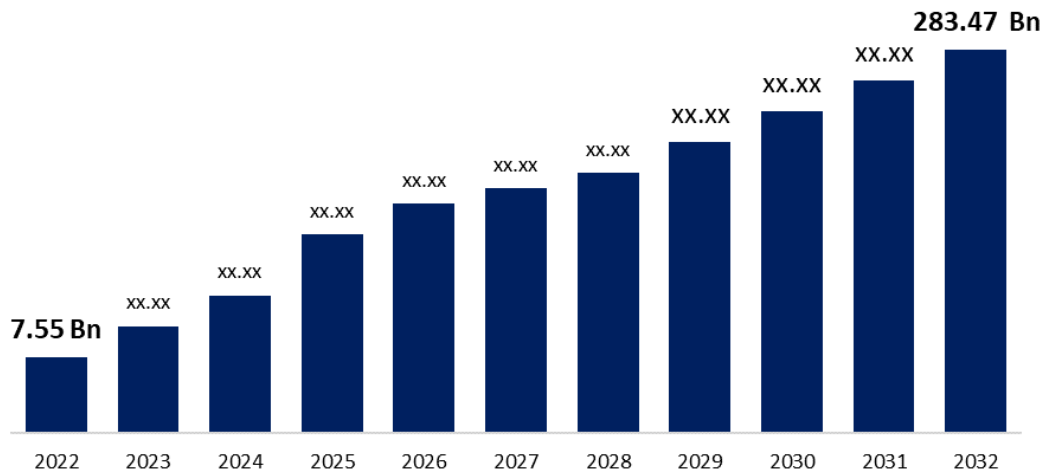


Рис 1. Глобальний ринок цифрових аватарів, млн. долл. США  
Джерело: <https://www.sphericalinsights.com/reports/digital-avatar-market> [3].

Очікується, що світовий ринок цифрових аватарів досягне 283,47 млрд доларів до 2032 року, при середньорічних темпах зростання в 43,7% в прогнозований період з 2022 по 2032 рік [3].

Опитування IATA (Міжнародної асоціації повітряного транспорту) 2023 року виявило явний попит на швидкість і зручність, особливо серед мілленіалів, покоління Z і тих, хто часто літає, які прагнуть інтегрованих цифрових подорожей [4].

IATA прогнозує, що використання цифрових аватарів і інших технологій штучного інтелекту в авіації буде зростати, покращуючи взаємодію з пасажиром і оптимізуючи операційні процеси. Крім того, звіт про мега тенденції SITA (Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques) підтверджує цю потребу [5].

Зроблені висновки, що сьогодні цифрові аватари є важливим інструментом підвищення ефективності та комфорту в аеропортах і суміжних галузях. Їх використання дозволяє покращити обслуговування клієнтів, оптимізувати роботу персоналу та зменшити навантаження на людські ресурси.

Перспективи зростання ринку пов'язані з розвитком таких технологій, як віртуальна і доповнена реальність, що дозволить значно розширити можливості використання аватарів в аеропортах.

Застосування цифрових аватарів у контексті повоєнного розвитку аеропортів України є важливим кроком для забезпечення сучасного рівня обслуговування та вирішення проблеми нестачі кваліфікованого персоналу [6].

### Література

1. <https://blog.invgate.com/digital-avatar>
2. DIGITAL AVATARS – THE FUTURE’S FACE, The Dell Technologies, p. 6. [https://learning.dell.com/content/dam/dell-emc/documents/en-us/2023KS\\_Jayanti-Digital\\_Avatars-The\\_Future's\\_Face.pdf](https://learning.dell.com/content/dam/dell-emc/documents/en-us/2023KS_Jayanti-Digital_Avatars-The_Future's_Face.pdf)
3. <https://www.sphericalinsights.com/reports/digital-avatar-market>

25 жовтня 2024 року

4. <https://www.iata.org/en/pressroom/2023-releases/2023-10-25-01/>
5. <https://www.sita.aero/globalassets/sites/megatrends-2024/index.html>
6. Букайко Д.О. Борисюк А.В. Проблеми менеджменту аеропортів України у військовий та післявоєнний період// XIX Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми менеджменту» 20 жовтня 2023 року, К. НАУ, С. 159 – 161.



25 жовтня 2024 року

**Барський М.В.,**  
*аспірант-здобувач третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти PhD спеціальності «Менеджмент»,  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*науковий керівник: Гриценко С.І.,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри логістики  
Національного авіаційного університету, м. Київ*

## **ФАКТОРИ РИЗИКІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ**

Умови ведення сучасного бізнесу диктують потребу для компаній в системному управлінні ризиками. Глобальні ланцюги постачання є як фактором можливостей для підприємств (можливість використовувати товари і послуги багатьох компаній по всьому світі для створення і реалізації власного продукту), так і фактором значної кількості суттєвих ризиків (через велику протяжність ГЛП, їх складність та залученість у них великої кількості учасників).

ГЛП відіграють одну з ключових ролей у підвищенні продуктивності та прибутковості великої кількості компаній. Оптимізуючи ланцюги постачання, такі компанії впроваджують процеси для зниження витрат грошей та часу, розвивають та оптимізують власні бізнес процеси для пришвидшення проходження замовлень крізь внутрішні та зовнішні бюрократичні процедури, тощо.

Десятиліттями бізнес розширював мережу ГЛП, розробляючи оптимальні технології їх використання для економії ресурсів. Як приклад – поставки сировини та товарів «точно в строк» або укрупнення партій поставок за рахунок отримання всієї необхідної кількості товару від одного, часто безальтернативного джерела.

Проте всеохопні збої в глобальних ланцюгах постачання, пов'язані спочатку із пандемією, а тепер і з широкомасштабним вторгненням росії в Україну продемонстрували як ступінь уразливості підприємств і пов'язаних із ними ГЛП від непрогнозованих ризиків, так і рівень важливості нормального функціонування ланцюгів постачання для існування бізнесу як такого.

Учасники глобальних ланцюгів постачання тісно пов'язані один із одним. І навіть незначні з точки зору одних (проте значні з точки зору інших учасників) події можуть порушити роботу і поставити під загрозу нормального функціонування постачання цілих галузей промисловості, або регіонів.

Пандемія COVID19 нанесла перший удар по глобальній логістиці по всьому світі. Війна росії проти України створила наступний шок, нагадавши всім, що геополітичні ризики є надзвичайно небезпечними. В той же час вірус та геополітика – далеко не єдині фактори ризиків у ланцюгах постачання.

До найбільш значимих факторів, які провокують ризики у глобальній логістиці відносяться: геополітичні, екологічні, технологічні, репутаційні, соціальні, економічні, тощо...

Кожен з факторів (та їх підвидів) для учасників ГЛП можуть розглядатись, як такі, на які абсолютно неможливо впливати, такі, які можливо контролювати, та широкий спектр рівня

можливостей контролю від абсолютного нуля до майже повного контролю.

Геополітичні ризики можуть задати руйнівної шкоди ланцюгам постачання. То того ж такі фактори, як конфлікти (в тому числі масштабні військові), торговельні обмеження мають високу ймовірність настання. Проте учасники ГЛП мають певний вплив на такі чинники. В основному за рахунок вибору маршрутів доставки, на які на найближче майбутнє не прогнозується ніяких потрясінь, і наявності альтернативних варіантів доставки.

Екологічні фактори визнані такими, що мають високий рівень ймовірності настання. До них стосуються наприклад стихійні лиха. Рівень впливу на такі фактори у компанії мінімальний.

Технологічні фактори ризику варто розділяти за рівнями значимості. На нижніх рівнях це можуть бути аварії та поломки на транспорті, що трапляються часто, проте малоймовірно можуть призвести до глобального збою. На вищих рівнях проблеми, пов'язані із механікою в логістиці менш ймовірні, проте їх вплив є більш руйнівним. Як приклад – блокування проходу Суецького каналу всього лише через необережні дії команди судна, що призвели до глобальної затримки доставки товарів та тривалу недостачу порожніх контейнерів. Окремої уваги заслуговує фактор збоїв (випадковий або спричинений злим умислом) в ІТ інфраструктурі ГЛП. Ланцюги постачання постійно стають все більш технологічними і порушення в роботі програмного забезпечення є вагомим ризиком, небезпека від якого постійно зростає.

Репутаційні фактори ризику є відносно новими для глобальних ланцюгів постачання, проте вони стрімко набирають ваги. Вплив діяльності учасників ГЛП на оточуюче середовище, ставлення до економії природних ресурсів, дотримання законів, рівноправне ставлення до робітників у різних країнах / континентах, дотримання соціальної та гендерної рівності, тощо можуть мати вплив на прихильність клієнтів до бренду, який на вершині цього ланцюга є бенефіціаром збільшення вартості товару.

Соціальні фактори ризику часто відображаються у наявності або відсутності відповідного кваліфікованого персоналу у різних країнах. Міграція трудового населення може призвести до дефіциту робочих рук, що відобразатиметься у зниженні швидкості та якості виконання завдань на цій ділянці.

Економічні фактори ризику пов'язані із шоками попиту як в сторону його неочікуваного зменшення, так і в сторону стрімкого непередбачуваного зростання. При цьому зацікавлені учасники ланцюгів постачання мають певний вплив на цю групу факторів.

Все це далеко не повний перелік факторів, які впливають на глобальну логістику. Окрім того, все, що перелічено вище, відноситься до зовнішніх факторів. Окрім них на компанії діють також внутрішні фактори, такі, як: фінансові, стратегічні, трудові, операційні, контроль якості і інші. Варто зазначити, що вплив компаній на внутрішні фактори зазвичай є набагато більшим, ніж на зовнішні.

Історично способи управління ризиками сконцентровані на діях щодо реагування на наслідки настання ризиків. Тут і наявність альтернативних постачальників та маршрутів доставки, широка мережа складів, страхові запаси, пришвидшення доставки і інше. При цьому з урахуванням того, що кількість ризиків і сила їх можливих наслідків постійно збільшується, є потребі у розробці підходів попередження ризиків заздалегідь.

Така робота із ризиками вимагає створення широкого спектру процесів та процедур, інтегрованих у ланцюги постачання, які моніторять стан системи, попереджають про

підвищення рівня небезпеки та мають можливість запобігти настанню ризику. Такий підхід потребує об'єднання у собі управління ризиками, стратегічного управління та повсякденного відслідковування стану системи. Завчасне попередження та уникнення ризиків включає в себе також інструкції та процедури, пов'язані із готовністю суб'єкта до дій на випадок настання ризикової ситуації для зупинення її впливу, зменшення наслідків та швидкого відновлення до нормальної роботи критичних процесів компанії.

Висновки. Глобальні ланцюги постачання як фактори можливостей для бізнесу із одночасним значним вмістом ризиків, вимагають значної уваги до попередження та управління факторами ризиків. Залучені у ланцюги постачання компанії розробляють широкий спектр способів впливу на відомі фактори, проте на деякі з них впливати неможливо (в такому випадку готуються до швидкого припинення впливу негативної події в разі настання та до зниження шкоди від настання цієї події). Управління ризиками та зниження їх впливу на діяльність підприємств у ГЛП буде тим ефективнішим, чим більш завчасно починається робота і підготовка до протидії кожному окремому фактору ризику.

### Література

Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. Економіка та суспільство. (63)2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>

Сандул М. С. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. Міжнародна економічна політика. 2023. № 1 (38) URL: [http://iepjournals.com/journals/38/2023\\_38\\_4\\_Sandul.pdf](http://iepjournals.com/journals/38/2023_38_4_Sandul.pdf)

Струж З. А., А. І. Омельченко. Зміни в ланцюгах постачання як умова ефективного функціонування підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 178-179. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279797>

Global Supply Chain Risk Management Strategies URL: <https://www.gep.com/blog/strategy/global-supply-chain-risk-management-strategies-explained>

**Зайцев М.Є.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

**Овсянніков І.А.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання  
економіки, м. Київ*

**Литвиненко О.В.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

## **ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ СКЛЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ЇЇ РЕКЛАМА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

Скляна промисловість відіграє значну роль у багатьох секторах економіки, включаючи будівництво, автомобілебудування, харчову промисловість, фармацевтику та електроніку. У цьому контексті фінансова стратегія стабілізації повинна бути спрямована на оптимізацію витрат, залучення інвестицій, забезпечення гнучкості у виробництві та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Водночас, для закріплення позицій на міжнародній арені необхідно розробити ефективну стратегію реклами та просування продукції, що підвищить впізнаваність брендів і допоможе залучити нових клієнтів. Фінансова стратегія стабілізації скляної промисловості та її просування на міжнародних ринках є важливим аспектом розвитку галузі, що стикається з численними викликами, такими як нестабільність сировинних ринків, коливання попиту, екологічні регулювання та конкурентний тиск.

Фінансова стабілізація в умовах економічної турбулентності потребує системного підходу до управління витратами та пошуку додаткових джерел доходів. Оскільки виробництво скла є енергоємним процесом, одним із ключових завдань фінансової стратегії є оптимізація енерговитрат. Залучення інновацій у виробничий процес, таких як використання відновлюваних джерел енергії або впровадження енергоефективних технологій, може допомогти суттєво скоротити витрати на електроенергію, що, у свою чергу, знизить собівартість продукції та підвищить рентабельність підприємств. Важливу роль у цьому процесі відіграють інвестиції в модернізацію виробничих потужностей, що дозволить зробити виробництво більш гнучким та екологічно чистим.

Іншим важливим напрямком є залучення зовнішніх інвестицій для стабілізації фінансової ситуації на підприємствах скляної галузі. Інвестори можуть бути зацікавлені в галузі завдяки її перспективам розвитку, зокрема в контексті зростаючого попиту на енергоефективні будівельні матеріали та інноваційні рішення для упаковки. Інвестиції можуть використовуватися для розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій та підвищення якості продукції. Для цього підприємства повинні створити привабливі умови для інвесторів, що може включати прозорість фінансової діяльності, реалізацію довгострокових проєктів із високим потенціалом прибутковості та забезпечення ефективного управління ризиками [1-4].

Фінансова стратегія повинна також враховувати необхідність диверсифікації продукції. Складна промисловість охоплює широкий спектр продукції, від стандартного будівельного скла до спеціалізованих виробів для високотехнологічних галузей. Розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних продуктів може підвищити конкурентоспроможність на ринку, дозволяючи підприємствам ефективніше адаптуватися до змін попиту. Наприклад, розробка нових типів екологічно чистого або енергозберігаючого скла може стати стратегічною перевагою на міжнародних ринках, де дедалі більше уваги приділяється екологічній відповідальності та сталому розвитку. Підприємства, що впроваджують інновації в цьому напрямку, зможуть не лише стабілізувати свій фінансовий стан, але й створити додаткові можливості для експорту.

Просування продукції на міжнародних ринках є ключовим елементом стратегії зростання для скляної промисловості. Конкуренція на світовому ринку скла досить висока, тому підприємства повинні розробляти ефективну маркетингову стратегію, щоб виділитися серед конкурентів. Одним із важливих аспектів міжнародного просування є формування сильної брендової ідентичності. Бренди, що асоціюються з якістю, інноваціями та екологічною відповідальністю, мають більше шансів на успіх на міжнародному ринку. Для цього необхідно інвестувати у формування бренду через різні канали комунікації, включаючи онлайн-платформи, виставки та міжнародні форуми [4-6].

Одним із важливих елементів реклами скляної продукції на міжнародних ринках є акцент на її екологічні та енергоефективні властивості. Оскільки в багатьох країнах світу активно впроваджуються політики щодо зменшення викидів парникових газів та підвищення енергоефективності будівель, попит на екологічно чисті та енергоефективні матеріали постійно зростає. Підприємства скляної промисловості можуть використовувати цей тренд для просування своєї продукції, акцентуючи увагу на її здатності знижувати витрати на енергію та сприяти збереженню ресурсів. Така стратегія може бути успішною на ринках Європи, Північної Америки та Азії, де екологічні вимоги до будівельних матеріалів стають дедалі жорсткішими [7-9].

Іншим аспектом рекламної стратегії є участь у міжнародних виставках і форумах, присвячених будівництву, архітектурі та промисловим матеріалам. Такі заходи надають можливість підприємствам продемонструвати свої продукти перед широкою аудиторією потенційних клієнтів і партнерів, встановити нові ділові контакти та отримати доступ до нових ринків. Важливою частиною такої стратегії є також співпраця з архітекторами, дизайнерами та забудовниками, які активно шукають нові матеріали для реалізації сучасних проєктів. Надання технічної підтримки, консультацій щодо вибору матеріалів і можливостей їх застосування може стати важливим інструментом для залучення клієнтів і партнерів [10-11].

Успішна рекламна кампанія повинна також враховувати специфіку кожного окремого ринку. Наприклад, ринки Європи можуть бути більш чутливими до питань екологічної сертифікації продукції, тоді як ринки Азії можуть вимагати гнучких рішень і конкурентних цін. Підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до умов кожного ринку, включаючи вимоги щодо якості, сертифікації, цінової політики та підтримки післяпродажного обслуговування. Використання локальних партнерів та дистриб'юторів також може бути ефективним способом підвищення продажів на іноземних ринках.

Таким чином, фінансова стратегія стабілізації скляної промисловості повинна базуватися на оптимізації витрат, залученні інвестицій, модернізації виробничих потужностей та диверсифікації продукції. Успішна рекламна стратегія на міжнародних ринках передбачає акцент

на екологічність продукції, активне просування бренду та адаптацію маркетингових підходів до специфіки кожного ринку, що дозволить підприємствам не лише стабілізувати своє фінансове становище, але й зайняти міцні позиції на міжнародній арені, забезпечивши сталий розвиток галузі у довгостроковій перспективі.

### Література

1. Gryshko, V., Zos-Kior, M., & Zerniuk, O. (2018). Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.2), 131-134.
2. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.
3. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.
4. Зось-Кіор, М. В., & Калюжний, С. О. (2020). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*, (3), 23-27.
5. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
6. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.
7. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111-121.
8. Зось-Кіор, М. В., & Брижань, К. О. (2017). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*, (6), 62-65.
9. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
10. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.
11. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.

**Рибалко-Рак Л.А.,**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Баликов Д.В.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності «Менеджмент»  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

**Лагура В.Ю.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності «Менеджмент»  
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

### **ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Дослідження процесу формування лояльності є важливим аспектом як у сфері менеджменту, особливо в контексті лояльності споживачів і персоналу. Лояльність забезпечує стабільну прибутковість організації, знижує витрати на залучення нових споживачів та підвищує ефективність роботи персоналу. Огляд літературних джерел відобразив, що лояльність може характеризуватися як раціональним, так і емоційним аспектом взаємодії клієнтів і співробітників із організацією. Лояльність забезпечується стратегічним управлінням в організації. Фред Райхельд розробив систему вимірювання рівня лояльності споживачів на основі їхньої готовності рекомендувати організацію іншим, він досліджував економічну цінність лояльних клієнтів. У дослідженнях Річарда Олівера визначено моделі поведінки споживачів, враховуючи те, як формується лояльність у відповідь на якість продукту і послуги. Джон Меєр і Наталі Аллен запропонували тривимірну модель організаційної прихильності, яка охоплює емоційну, нормативну та безперервну лояльність персоналу до компанії. Кевін Лейн Келлер обґрунтував концепцію брендової лояльності, що дає відповідь на питання як організації можуть розвивати й утримувати клієнтів через сильний бренд.

Значення для організації лояльності споживачів відображається в підвищенні рівня повторних покупок, оскільки лояльні споживачі з більшою ймовірністю повертаються за товарами і послугами, що збільшує обсяги продажів і зменшує витрати на маркетинг для залучення нових клієнтів; позитивній репутації та рекомендаціях, оскільки лояльні клієнти захищають бренду, рекомендують його іншим, що підвищує довіру до організації в ринковому середовищі; зниженні чутливості до ціни, оскільки лояльні споживачі частіше готові платити більше за продукцію або послуги, навіть якщо конкуренти пропонують нижчі ціни [2-3]. Тому для забезпечення лояльності споживачів необхідно забезпечити високу якість продукції та послуг, оскільки саме задоволеність якістю продукції є одним із головних факторів, що сприяють формуванню лояльності; індивідуальний підхід до споживача, тому що саме персоналізований досвід обслуговування підвищує відчуття важливості клієнта та його емоційний зв'язок із

організацією; використання програм накопичення бонусів або спеціальних пропозицій для постійних споживачів є ефективним інструментом для їх утримання; комунікацію та постійну взаємодію з споживачами, що створить можливість дізнатися про їхні потреби і удосконалити обслуговування.

Значення для організації лояльності персоналу простежується в підвищенні продуктивності, тому що лояльні співробітники працюють ефективніше; в зниженні плинності кадрів, що дозволяє організації зменшити витрати на найм та навчання нового персоналу; в формуванні позитивної корпоративної культури та сприятливого морально-психологічного клімату. Напрями забезпечення лояльності персоналу організації можуть стати конкурентна заробітна плата, можливості для розвитку персоналу, зокрема інвестиції у навчання, формування навичок, компетенцій і кар'єрне зростання, баланс особистого і професійного життя працівника (гнучкий графік, підтримка добробуту), корпоративна культура за якої персонал відчуває свою цінність, зміцнюється емоційний зв'язок між працівниками і організацією.

Для формування і збереження високого рівня лояльності споживачів і персоналу суб'єкту управління доцільно гуртуватися стратегічному підході, що передбачає регулярний моніторинг рівня задоволеності, впровадження нових технологій для покращення взаємодії, а також підтримку культури прозорості та довіри в організації [1, 3]. Основними стратегіями для формування і підтримки лояльності клієнтів та співробітників організації є раціональна та емоційна.

Раціональний підхід ґрунтується на логічних та фактичних ознаках, за якими споживачі і персонал залишаються з організацією, зокрема, це користь від взаємодії. Споживачі стають і залишаються лояльними, коли вважають, що продукція чи послуги організації є оптимальними для них за ціною або якістю, їм пропонують технологічно вдосконалені продукти або послуги, накопичення бонусів, знижки, спеціальні пропозиції, прозору і зручну взаємодію з організацією. Персонал може бути лояльними через конкурентну зарплату, доступ до необхідних ресурсів і підтримку з боку керівництва, інноваційні підходи та можливості для професійного зростання. Емоційний підхід до лояльності ґрунтується на почуттях та переживаннях, які споживачі та працівники пов'язують із організацією. Споживачі можуть бути лояльними до організації через її цінності, місію, історію, які гармонують із їх особистими переконаннями, приналежність до групи, рівень обслуговування та позитивні емоції. Персонал може залишатися лояльними через сильний емоційний зв'язок з корпоративною культурою або керівництвом організації. Важливо поєднувати складові стратегії раціональної та емоційної лояльності.

### Література

1. Панаско О., Микитенко, Н. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси», Молодий вчений. 2022. № 1 (101). С. 233-241. doi: 10.32839/2304-5809/2022-1-101-48. (дата звернення: 1.10.2024).
2. Allen N. J., Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1990. №63(1), 1–18. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x> (дата звернення: 1.10.2024).
3. Top 3 Best SaaS Companies to Work for, Based on eNPS. URL: <https://customergauge.com/blog/top-3-best-saas-companies-to-work-for-basedon-enps>. (дата звернення: 1.10.2024).



**Паливода О.М.,**  
доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
Національного авіаційного університету, м. Київ

**Гапонов А.Л.,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Національного авіаційного університету, м. Київ

## **ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ФІСКАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

В умовах постійних змін економічної ситуації в Україні, особливо на тлі глобальних криз та воєнних дій виникає потреба в адаптації ланцюгів постачання промислових підприємств до нових викликів. Сприятливе фіскальне середовище, безумовно, є важливим чинником підвищення їх стійкості, конкурентоспроможності та безперебійної роботи, оскільки забезпечує залучення іноземних інвестицій, які є важливими для розвитку промислових підприємств. Також стабільне та прозоре фіскальне середовище на основі реформ у податковій та митній сферах є необхідною умовою для інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги постачання. Чіткі та зрозумілі правила оподаткування, спрощення процедур податкової звітності, декларування та митного оформлення тощо дозволяють бізнесу планувати свою логістичну діяльність на довготривалу перспективу, включаючи оптимізацію часу та витрат.

Саме тому зусилля науковців та практиків мають спрямовуватися на розробку стратегій та інструментів, які здатні сформувавти фіскальне середовище для розвитку конкурентоспроможних ланцюгів постачання підприємств в Україні.

Наведемо кілька стратегій та ініціатив, які можуть сприяти цьому:

1. *Оптимізація податкового навантаження:* зменшення кількості податків і зборів, а також спрощення процедур їх адміністрування можуть знизити адміністративні витрати і зробити бізнес-клімат більш сприятливим. Забезпечення податкових пільг або відстрочок для нових і інвестиційних проєктів може стимулювати підприємства до інвестицій в модернізацію ланцюгів постачання.

2. *Покращення інфраструктури:* розвиток транспортної інфраструктури (дороги, порти, залізниці) і складських приміщень сприятиме ефективнішому управлінню ланцюгами постачання. Заохочення співпраці між державою і приватними компаніями для реалізації інфраструктурних проєктів.

3. *Зниження адміністративних бар'єрів:* зменшення кількості ліцензій та дозволів, необхідних для ведення бізнесу, а також спрощення процесів реєстрації та звітності. Впровадження електронних платформ для подання звітності і взаємодії з державними органами може знизити витрати часу і коштів для бізнесу.

4. *Підтримка інновацій:* сприяння дослідженням і розробкам у сфері логістики та управління ланцюгами постачання через гранти або податкові пільги. Програми підтримки стартапів у сфері технологій управління ланцюгами постачання можуть сприяти інноваціям і підвищенню ефективності.



Рис. 1. Основні стратегії формування сприятливого фінансового середовища для розвитку ланцюгів постачання

*Джерело: розроблено авторами*

5. *Прозорість та боротьба з корупцією:* запровадження чітких і зрозумілих правил гри для всіх учасників ринку, що допоможе зменшити можливості для корупції та зловживань. Посилення боротьби з корупцією на всіх рівнях державної адміністрації.

6. *Навчання та розвиток кадрів:* інвестиції в навчання кадрів у сфері управління ланцюгами постачання та логістики можуть покращити ефективність підприємств. Розвиток програм навчання та стажувань у співпраці з університетами та професійними навчальними закладами.

7. *Адаптація до міжнародних стандартів:* впровадження міжнародних стандартів і практик у сфері управління ланцюгами постачання допоможе інтегрувати українські підприємства в глобальні ланцюги постачання. Створення умов для українських компаній для участі в міжнародних ринках через підтримку експорту та спрощення митних процедур.

8. *Цифровізація митних процедур.* Використання електронного декларування, цифрових підписів і електронних платформ для подання документів знижує ризик помилок, підвищує прозорість та полегшує контроль за виконанням митних операцій. Це також зменшує бюрократичне навантаження на компанії, які займаються міжнародними постачаннями.

9. *Застосування зеленого коридору для перевірки товарів.* Це особливий режим, що дозволяє без додаткових перевірок та затримок оформлювати вантажі, які проходять попередню митну перевірку або є низькоризиковими. Такий режим значно прискорює логістичні процеси.

10. *Митні пільги для стратегічних галузей.* Уряд може надавати митні пільги для галузей, які є стратегічно важливими для економіки (наприклад, високотехнологічна промисловість чи агросектор), що стимулює їх розвиток та міжнародну співпрацю.

Забезпечення сприятливого фіскального середовища для промислових підприємств в Україні вимагає комплексного підходу, що включає в себе як податкові, так і адміністративні та інфраструктурні ініціативи. Ефективне впровадження цих стратегій може суттєво підвищити конкурентоспроможність та ефективність ланцюгів постачання, що, в свою чергу, сприятиме розвитку економіки країни в цілому.

### Література

1. Григорак М. Ю. (2016). Аналіз бізнес-моделей та стратегій інноваційного розвитку постачальників логістичних послуг / М. Ю. Григорак // Технологический аудит и резервы производства. № 2(5), С. 29-38 Пасічник Т.О. Міжнародні ланцюги поставок в умовах ковідної кризи // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. URL: <https://orcid.org/0000-0002-7284-7345> (
2. Смерічевська С. В., Постніков О. О. (2023). Стратегічні бізнес-моделі управління замкненими ланцюгами постачання (Closed Loop Supply Chain Management) в умовах циркулярної економіки. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Monogra /Gritsenko S., Savchenko L., Матвеев В.В., ect.. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA. 149-175 DOI: 10.46299/979-8-88992-697-9.2.4

**Халіляєва О.В.,**

*здобувачка вищої освіти ступеня доктора філософії  
Державного науково-дослідного інституту  
інформатизації та моделювання економіки, м. Київ*

**Головач С.І.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного  
університету, м. Полтава*

**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобалізації та постійного зростання екологічних і соціальних викликів питання формування та розвитку соціально-економічного потенціалу стає ключовим для забезпечення сталого розвитку. Сталий розвиток передбачає гармонійний розвиток суспільства, економіки та екології, де кожна складова підтримує іншу, створюючи основу для довготривалої стабільності та процвітання [1; 3; 5].

Соціально-економічний потенціал – це комплексний показник, який включає в себе сукупність ресурсів, здатних забезпечити розвиток економіки та підвищення добробуту населення. Він включає такі складові, як трудовий потенціал, науково-технічний потенціал, інноваційний потенціал, фінансові ресурси, а також соціальні та інституційні чинники. Основними теоретичними підходами до формування соціально-економічного потенціалу є:

- ресурсний підхід, який акцентує увагу на наявних економічних і соціальних ресурсах, таких як людський капітал, фінансові можливості, технології та природні ресурси;
- системний підхід, який розглядає соціально-економічний потенціал як складову частину інтегрованої системи взаємодії економічних, соціальних і екологічних чинників;
- інноваційний підхід, що акцентує увагу на необхідності розвитку інноваційної інфраструктури, впровадження нових технологій та підвищення освітнього рівня населення для збільшення соціально-економічного потенціалу [2; 4].

Основними елементами сталого розвитку є економічна ефективність, соціальна справедливість і екологічна стабільність. Взаємодія цих трьох складових утворює основу для сталого розвитку будь-якої держави чи регіону. При цьому соціально-економічний потенціал є індикатором здатності суспільства досягати високих результатів у всіх трьох напрямках [1-5].

Економічна складова сталого розвитку визначається можливістю ефективного використання ресурсів для забезпечення сталого економічного зростання. Важливими чинниками тут є інвестиції в інфраструктуру, технології та людський капітал, а також забезпечення стабільних економічних умов для підприємницької діяльності.

Соціальна складова включає створення умов для зростання рівня життя населення, забезпечення доступу до якісної освіти, медичних послуг та соціального захисту. Формування високого рівня соціальної згуртованості є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку суспільства [1-3].

Формування та розвиток соціально-економічного потенціалу в контексті сталого розвитку вимагає балансування між короткостроковими економічними цілями та довготривалими соціальними й екологічними пріоритетами. Одним із ключових елементів соціально-економічного потенціалу є людський капітал, який визначає здатність економіки адаптуватися до нових викликів та інновацій. Для його розвитку необхідно створювати умови для постійного навчання, професійного зростання, підвищення кваліфікації та доступу до інноваційних технологій. Також для забезпечення сталого розвитку важливою є стабільність фінансової системи, інвестиційна привабливість, та збалансована бюджетна політика. Забезпечення стабільного економічного зростання потребує ефективного управління державними фінансами та залучення приватних інвестицій.

Сталий розвиток неможливий без врахування екологічної складової, де збереження природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів і переходу до відновлюваних джерел енергії є ключовими умовами для досягнення довготривалої стабільності [1-5].

Отже, формування та розвиток соціально-економічного потенціалу в умовах сталого розвитку є складним і багатовекторним процесом, який вимагає скоординованих дій у сфері економіки, соціальної політики та охорони довкілля. Стійке економічне зростання можливе лише за умов ефективного використання людських та природних ресурсів, впровадження інновацій і забезпечення фінансової стабільності. При цьому досягнення сталого розвитку потребує балансу між економічними, соціальними й екологічними цілями.

### Література

1. Заяць Т. А. Соціально-економічний потенціал громад України в умовах ведення воєнних дій / Т. А. Заяць, Т. Г. Кравцова, В. С. Заяць. // Ефективна економіка. - 2022. - № 7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_7).
2. Мережко В. М. Забезпечення сталого розвитку соціально-економічного потенціалу області шляхом підвищення конкурентоспроможності економіки регіону / В. М. Мережко, Н. М. Махначова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2022. - № 3. - С. 93-97.
3. Халіляєва О. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 33-40.
4. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року. – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.
5. Шевчук В. О. Аналіз соціально-економічної складової людського потенціалу Європейського Союзу / В. О. Шевчук // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2023. - Вип. 57. - С. 21-29.

**Руденко М.О.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

*науковий керівник: Грідін О.В.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

## **ХАРАКТЕРНІ ВІДЗНАКИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Сфера обслуговування є однією з найбільш динамічних і вибагливих у сучасній світовій економіці. У зв'язку із перманентними змінами в уподобаннях споживачів, стрімким технологічним прогресом і невпинною глобалізацією ринків, організації мають адаптувати свої операційні стратегії з метою збереження конкурентоспроможності та відповідності зростаючим очікуванням та запитам клієнтів. Операційна стратегія у сфері обслуговування – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення високої якості наданих послуг, скорочення витрат і підвищення ефективності процесів [4-5].

Ключовими аспектами, що формують операційну стратегію у сфері обслуговування (сервісу), є [2; 5]:

1) Якість послуг. У відповідності до сучасних ринкових вимог, якість послуг є визначальним чинником досягнення успіху. Високий рівень обслуговування сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу організації. Забезпечення якості передбачає неухильне дотримання стандартів, а також розробку механізмів зворотного зв'язку з клієнтами.

2) Гнучкість операцій. Однією з надважливих особливостей операційної стратегії є її гнучкість. Здатність швидко адаптуватися до змін попиту, економічних умов і нових технологій дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність.

3) Технологічні інновації. Сучасні технології та рішення, такі як автоматизація бізнес-процесів, штучний інтелект, системи управління даними тощо, відіграють надважливу роль у підвищенні ефективності реалізації операційної стратегії. Впровадження інновацій дозволяє знизити рівень витрат, скоротити час обслуговування та покращити взаємодію з клієнтами.

Крім базових аспектів, на формування операційної стратегії впливає низка зовнішніх і внутрішніх чинників, а саме [1; 3]:

– сучасні ринки характеризуються високим рівнем конкуренції, що змушує організації розробляти нові стратегії, які дозволяють знизити витрати та підвищити ефективність без втрати якісних параметрів;

– стратегія має враховувати процеси комунікації з клієнтами. Забезпечення ефективної підтримки клієнтів і доступність інформації про послуги через різні канали взаємодії суттєвим чином впливає на рівень задоволеності споживачів;

– регуляторні вимоги, зокрема у сфері захисту прав споживачів, також здатні впливати на

зміну операційної стратегії організацій. Важливо передбачати зміни у правовій сфері і своєчасно адаптуватися до них;

– впровадження нових технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект та аналіз великих даних, суттєво впливає на операційну стратегію. Організації мають адаптуватися до неспинного технологічного прогресу, який не лише підвищує ефективність процесів, але й впливає на очікування клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування;

– у сфері обслуговування людський чинник є надзвичайно важливим, оскільки якість наданих послуг часто залежить від кваліфікації та мотивації працівників. Операційна стратегія має передбачати навчання персоналу, залучення висококваліфікованих фахівців та створення умов для постійного розвитку навичок;

– у сучасних умовах організації все частіше стикаються з необхідністю дотримання принципів динамічного розвитку, зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище та ощадного використання ресурсів. Організації, що інтегрують екологічні аспекти у свою операційну стратегію, отримують конкурентні переваги та покращують свою репутацію;

– клієнти стають все більш вибагливими та очікують персоналізованих рішень, а також високого рівня обслуговування. Операційна стратегія має враховувати ці тенденції, адаптуючи процеси під індивідуальні потреби клієнтів, що досягається за рахунок інтенсивного застосування онлайн-сервісів, мобільних додатків та інших засобів для покращення взаємодії з клієнтами;

– операційна стратегія суттєво залежить від фінансових можливостей організації. Наявність ресурсів для інвестування в нові технології, модернізацію процесів або розширення обсягів обслуговування може суттєво вплинути на ефективність і конкурентоспроможність організації тощо.

Отже, сервісні організації мають обирати найбільш відповідну до своєї структури та масштабів діяльності модель управління операціями. Відтак, для великих організацій із високим обсягом замовлень більш доцільним є використання автоматизованих систем, тоді як для малих краще підходять гнучкі моделі, що дозволяють швидко адаптуватися до ринкових змін.

### Література

1. Грідін О.В. Етапи життєвого циклу операційної системи та їх вплив на формування операційної та кадрової стратегій. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року): тези доповіді. Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 2. С. 358-361.

2. Грідін О.В. Особливості застосування та порівняльна характеристика операційних систем організації виробництва. *Електронне наукове фахове видання Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6 (33). С. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-13>  
URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33\\_2021/15.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/33_2021/15.pdf)

3. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>  
URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408>

4. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: конспект лекцій. К. : МАУП, 2007. 128 с.

5. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

**Жуковська В.М.,**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ*

**Овдієнко Д.С.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФЕМП 4-14  
Державного торговельно-економічного університету, м.Київ*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: ВПЛИВ НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ТОРГІВЛІ**

Цифрова трансформація виступає рушійною силою для інтеграції передових технологічних рішень в системі управління торговельних підприємств, радикально змінюючи їхні бізнес-моделі та стратегічні підходи. Цей процес охоплює не лише впровадження сучасного програмного та апаратного забезпечення, але й вимагає перегляду управлінських підходів, трансформації корпоративної культури та модернізації зовнішніх комунікацій. Вплив цифрових технологій виявляється у здатності підприємств швидше адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та зміцнювати конкурентні позиції в галузі [1, с. 18]. У зв'язку з цим, дослідження цифрової трансформації та її ролі впливу на бізнес-процеси є особливо актуальним в умовах глобальної цифрової економіки.

Дослідження впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, оскільки цей процес стає критичним для адаптації підприємств до умов сучасного ринку. Наукові розробки в цій сфері спрямовані на вивчення не лише технічних аспектів, а й організаційних змін, що відбуваються внаслідок впровадження цифрових технологій.

Метою дослідження є обґрунтування впливу цифрових трансформацій на процеси управління бізнес-процесами у сфері торгівлі.

Власні дослідження та огляд практик компаній свідчить, що цифрова трансформація включає впровадження передових технологій у всі аспекти діяльності компанії, охоплюючи операційні процеси, стратегічне планування та управління, що потребує істотних змін у корпоративній культурі та перегляду підходів до ведення бізнесу [1-4]. Процес цифровізації на основі штучного інтелекту спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій через автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів та вимагає від керівників компаній ретельного аналізу та планування бюджетів для успішної реалізації відповідних проєктів. Такі цифрові інновації, як блокчейн, аналітика даних і мобільні додатки, відіграють ключову роль в оптимізації бізнес-процесів. Організації, які інвестують у цифрову трансформацію, прогнозують значне зростання обсягів інвестицій, очікуваних до 2,3 трильйона доларів до 2025 року, що підкреслює її критичну важливість у порівнянні з простим впровадженням цифрових інструментів [4, с. 11].

Так, зростання конкуренції компаній в онлайн-шопінгу змінює споживчу поведінку. Нині покупці все більше орієнтуються на соціальні мережі, використовуючи їх як джерело натхнення та інформації про продукти. Це змушує бізнес не тільки вдосконалювати свої онлайн-платформи, але й активно працювати в соціальних медіа, створюючи контент



продукту який відповідає очікуванням сучасних споживачів і привабливий цифровий бренд роботодавця[1,3].

Наслідки цифровізації стають помітними через підвищення ефективності праці співробітників, зростання рівня задоволеності клієнтів, а також поліпшення організаційного іміджу, що призводить до сприйняття компанії як інноваційного та прогресивного гравця на ринку. Згідно з дослідженнями McKinsey, компанії, які ефективно інтегрують цифрові технології, демонструють зростання продуктивності та рентабельності на 5-10% [3]. Так, компанії звітують про суттєвий Вплив цифрової трансформації на такі показники як [2- 4]:

- збільшення продуктивності праці на 20-30% завдяки автоматизації рутинних завдань в рекрутменті, адаптації, професійного навчання онлайн та ін;
- скорочення витрат на 15-20% за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- збільшення продажів на 30-40% завдяки ефективному онлайн-маркетингу;
- підвищення рівня залученості персоналу на 5-10% завдяки аналітики опитування та якості персоналізованих запитів;
- покращення якості обслуговування клієнтів на 25-35% завдяки використанню цифрових інструментів.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг, що дозволяє компаніям виходити на нові ринки. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачають впровадження інноваційних технологій і суттєвий перегляд існуючих процедур для відповідності сучасним ринковим вимогам. Ці процеси охоплюють детальний аналіз поточних бізнес-процесів, визначення цілей оптимізації, розробку та тестування нових рішень, а також їх впровадження з акцентом на підвищення ефективності, впровадження інновацій та посилення клієнтоорієнтованості.

До 2027 року глобальні інвестиції в цифрові ініціативи, за прогнозом Statista, сягнуть \$3,8 трлн. [5]. Успішна реалізація таких змін вимагає ретельного планування, яке включає постійний моніторинг результатів і гнучке коригування на всіх етапах впровадження. Ключовими перевагами є зростання продуктивності, покращення якості обслуговування, розширення бізнес-можливостей, а також посилення безпеки. Проте цей процес може супроводжуватися певними викликами, такими як технічні труднощі та необхідність значних інвестицій у навчання персоналу для успішної адаптації до нових умов.

До викликів цифрової трансформації належать значні фінансові витрати компаній, пов'язані з впровадженням нових технологій та навчанням персоналу, а також ризики, пов'язані з можливою втратою даних та кіберзагрозами, що потребує ґрунтовної аналітики процесів. Додатковою проблемою є опір змінам з боку співробітників, що потребує ретельного управління змінами та адаптації корпоративної культури [4, 6].

Однак, цифрова трансформація підприємств пропонує численні переваги, зокрема скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продукції або послуг. Важливими аспектами є також оптимізація комунікацій, розширений доступ до аналітики завдяки використанню великих даних і хмарних технологій, що дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, цифрові технології відкривають можливості для дистанційної роботи, що забезпечує підприємствам гнучкість і конкурентну перевагу в умовах швидко змінюваного ринку.

Отже, цифрова трансформація виступає як ключовий фактор успіху в сучасному бізнес-середовищі, надаючи компаніям можливість підвищити ефективність, рентабельність, рівень клієнтської лояльності та здобути конкурентну перевагу на ринку [2,6]. Реінжиніринг бізнес-процесів є важливою складовою цього процесу, спрямованого на оптимізацію діяльності з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Підприємства, які активно адаптуються до змін та впроваджують новітні технології, мають змогу скоротити витрати і час на виконання завдань, покращити якість продукції або послуг, а також забезпечити більш ефективну обробку даних. Незважаючи на можливі виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, вона залишається необхідною умовою для розвитку та адаптації підприємств у контексті швидкого технологічного прогресу.

### Література

1. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*, 2023. № 18. С. 1-11.
2. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 17. С. 68-70.
3. Технологічні тренди від McKinsey: що змінює бізнес у 2023 році. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendy-vid-mckinsey-shho-zminyuye-biznes-u-2023-roczii>. (дата звернення 12.09.2024)
4. Фісуненко Н. О. Теоретичні аспекти розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2023. № 40 С. 81-85.
5. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/> (дата звернення 12.09.2024)
6. Zhukovska V., Klymanskyi V. Customization of Business processes in electronic trade Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. 486 с. С.77-78.

**Покальчук О.К.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київського національного університету  
технологій та дизайну, м. Київ*

**Пилипенко Д.О.,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавського державного аграрного  
університету, м. Полтава*

**Пузирьова П.В.,**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри смарт-економіки  
Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДОМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Цифровізація стала одним із найбільш значущих явищ сучасної економіки, що суттєво впливає на бізнес-процеси та стратегії компаній. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та Інтернет речей, змінюють спосіб ведення бізнесу, знижують витрати та створюють нові можливості для зростання. В умовах цифровізації стратегічне управління розвитком компаній набуває особливого значення, оскільки компанії змушені адаптувати свої стратегії до нових реалій ринку.

Актуальність теми зумовлена численними змінами, які визначають сучасне бізнес-середовище, оскільки цифрові технології - невід'ємна частина не лише бізнес-процесів, але й стратегічного планування компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах сталого розвитку [1; 3; 5].

В умовах сталого розвитку, коли суспільство ставить нові вимоги до бізнесу щодо екологічної відповідальності та соціальної справедливості, цифровізація виступає як інструмент, що дозволяє компаніям оптимізувати ресурси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати прозорість у своїй діяльності [2; 4; 7].

Впровадження цифрових технологій, таких як аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизація процесів і хмарні рішення, дозволяє компаніям не лише підвищувати свою продуктивність, але й реалізовувати стратегії сталого розвитку. Також цифровізація відкриває нові можливості для інновацій, що є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності компаній (активне впровадження нових ідей та технологій; інвестування в науково-дослідні роботи та розвиток нових продуктів; колаборація з стартапами та науковими установами для обміну знаннями та досвідом) зокрема в галузях екологічних технологій, енергоефективності та соціальної відповідальності [3; 6; 8].

Крім того, цифровізація сприяє зміцненню зв'язків з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та суспільство в цілому. Використання цифрових платформ для комунікації і взаємодії з партнерами та споживачами дозволяє компаніям

швидше реагувати на потреби ринку, адаптувати свої стратегії і покращувати якість обслуговування [1-5].

Таким чином, стратегічне управління у фокусі цифровізації вимагає врахування кількох ключових елементів:

1. Визначення цілей і стратегій (збільшення ефективності бізнес-процесів; поліпшення взаємодії з клієнтами; впровадження інновацій у продуктах і послугах). При цьому важливо, щоб цілі були конкретними, вимірювальними та досяжними, а також відповідали загальній стратегії компанії.

2. Інтеграція цифрових технологій (автоматизація бізнес-процесів; використання аналітики для прийняття рішень; створення платформ для взаємодії з клієнтами).

3. Адаптивність та гнучкість (постійний моніторинг ринку та технологічних тенденцій; готовність до швидких змін у стратегіях та процесах; впровадження методів Agile у управлінні проектами) [4-8].

Отже, стратегічне управління розвитком компаній у фокусі цифровізації вимагає адаптації традиційних бізнес-моделей до нових реалій, де компанії повинні чітко визначити свої цілі, інтегрувати цифрові технології у всі аспекти діяльності, бути адаптивними та гнучкими, а також розвивати лідерство та інновації. Успішна цифрова трансформація дозволить компаніям не лише вижити в умовах нових викликів, але й зайняти провідні позиції на ринку. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу компанії, які не враховують цифровізацію у своїй стратегії, ризикують втратити лідируючі позиції та свою конкурентоспроможність на ринку.

### Література

1. Клочан І. В., Трегубов О. С., Гнатенко І. А., Парохненко О. С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10.

2. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9.

3. Покальчук О. К. Цифровізація страхового бізнесу: інноваційний розвиток в умовах війни / О. К. Покальчук, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 234-236.

4. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.

5. Пузирьова П. В. Теоретичні підходи до концепції управління розвитком підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні питання розвитку науки та освіти : матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 19-20 жовтня 2019 року. – Ч. 1. – Львів : Львівський науковий форум, 2019. – С. 25-26.

6. Садовський Є. П. Цифровізація бізнес-структур як феномен інноваційного розвитку / Є. П. Садовський, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 214-218.

7. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки / І. В. Токмакова, Д. А. Шатохіна, С. В. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. - С. 283-291.

8. Шацька З. Я., Гришко А. М. Стратегічне планування як інструмент управління сучасним підприємством Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 9 квітня 2020 року. Київ: КНУТД, 2020. С. 39-41

**Юрченко В.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

## **ЦІННІСТНІ ОРІЄНТИРИ ТА ПРИВАБЛИВІСТЬ СПОЖИВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

Сучасний розвиток ринку туристичних послуг пропонує безліч однотипних продуктів, послуг, сервісів, практично за однаковими цінами і приблизно з однаковою якістю, а наявність системи формування споживчих переваг є одним з головних аргументів в конкурентній боротьбі. Саме тому, в сучасних умовах першочергового значення для підприємств туристичного бізнесу набуває стратегія розвитку, що заснована на побудові довгострокових відносин зі споживачами, дослідженні рівня їх задоволеності та аналізі факторів споживання.

Поведінка споживачів – це дії людини під впливом середовища, індивідуальних і психологічних відмінностей у процесі усвідомлення потреби, пошуку інформації, вибору, придбання, використання товарів або послуг і позбавлення від них. У цьому визначенні, на відміну від існуючих підходів, враховано вплив на споживача різноманітних факторів і деталізовано дії людини під час прийняття рішення про купівлю [1].

Дурович О. зазначає, що на споживача впливає навколишнє середовище та комплекс маркетингових дій, які повинні викликати у нього відповідний стимул, який перетворюється під впливом особистісних характеристик і мотивів споживача, що призводить до початку процесу прийняття рішення про покупку [2].

Функціонування туристичних підприємств при розвиненій мережі туристичних ринків і великої кількості фірм, представлених на них, основний напрямок їх діяльності полягає у формуванні споживчої цінності та привабливості туристичного продукту. Можна стверджувати, що увесь туристичний бізнес побудований на створенні і наданні споживачу певної цінності та привабливості туристичного продукту.

Так, наприклад Кацемір Я. вважає, що привабливість туристичного продукту – це динамічна категорія, що залежить від факторів прямої та опосередкованої дії, які відповідно виникають в межах туристичного підприємства та підприємств сфери послуг, які надають додаткові послуги споживачам туристичного продукту. Особливістю даного визначення є більш комплексне врахування потреб споживачів туристичного продукту [3].

В свою чергу Мітюк О. трактує туристичну привабливість як властивість об'єкту, що характеризує його здатність сприяти задоволенню мотиваційних потреб туриста (рекреаційних, пізнавальних, розважальних, спортивних та ін.). Залежно від пріоритетних потреб конкретного туриста, той самий туристичний об'єкт різними туристами може оцінюватись і як непривабливий, і як надзвичайно атрактивний [4].

Тому, привабливість та споживча цінність туристичного продукту нерозривно пов'язана із забезпеченням таких узагальнюючих характеристик, як якість пропонованих туристичних послуг, утримання туристичного пакету, комфортність, сервіс, що є актуальним в сучасних конкурентних умовах розвитку ринку туристичних послуг.

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що зростання таких складових, як споживча цінність та привабливість, є важливими характеристиками

туристичного продукту, що призводить до підвищення задоволення потреб споживачів. Отже, однією з найбільш актуальних проблем ефективного розвитку ринку туристичних послуг виступає проблема пошуку шляхів підвищення купівельної спроможності суб'єктів туристичної діяльності. В цьому контексті туристичним підприємствам слід звернути увагу саме на маркетингову діяльність туристичного підприємства, визначення ціннісних орієнтирів та привабливості споживання туристичного продукту.

### Література

1. Мельникович О. М. Значення стимулювання продажів у досягненні стратегічних цілей роздрібної торгівлі / О. М. Мельникович, О. В. Юсупова // Економіка розвитку. – 2015. – № 1 (73). – С. 70–76.
2. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие. 7-е изд. - Минск: Новое знание, 2007. - 496 с.
3. Кацемір Я. В. Управлінські рекомендації щодо підвищення споживчої привабливості туристичного продукту / Я. В. Кацемір // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2016. – №21(10). – С. 90–94
4. Мітюк О.В. Оцінка привабливості туристичних об'єктів і територій Столичного регіону [Електронний ресурс] / О.В. Мітюк // Географія та туризм. — 2012. — Вип. 19. — С. 60—65. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt\\_2012\\_19\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2012_19_11)

**Михайленко О.А.,**  
*здобувач першого (бакалаврського)*  
*рівня вищої освіти групи ЕМ-22-2*  
*Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

*науковий керівник: Смирнова Т.А.,*  
*старший викладач кафедри маркетингу та*  
*міжнародного менеджменту факультету економіки*  
*Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ**

Штучний інтелект останнім часом проникає у безліч галузей людської діяльності — від науки та техніки до мистецтва й бізнесу — і стає дедалі важливішою частиною нашого життя. Сучасні досягнення в галузі штучний інтелект (ШІ) дозволяють машинам виконувати завдання, які раніше вважалися виключно компетенцією людини.

У сучасному технологічному середовищі, що швидко розвивається, штучний інтелект і машинне навчання є основними рушіями змін у цифровому середовищі. Вони сприяють як автоматизації рутинних завдань, так і створенню нових інструментів для обробки даних, що змінює бізнес. Сьогодні завдяки ШІ компанії можуть ухвалювати більш зважені рішення, підвищувати якість обслуговування клієнтів та створювати інноваційні продукти [1].

Вивчення потенціалу штучного інтелекту в творчому процесі та аналізі даних є важливим для розуміння його розвитку та обмежень і розробки нових способів співпраці людини та машини.

Штучний інтелект значно пришвидшує процес розробки нових продуктів, забезпечуючи інструментами для аналізу тенденцій ринку та споживчих уподобань. Алгоритми здатні обробляти інформацію про безліч товарів і виявляти можливості для покращення смаку та упаковки. Одним із яскравих прикладів використання ШІ є Соса-Сола, що застосовує алгоритми машинного навчання для створення нових напоїв, спираючись на аналіз даних від споживачів з різних країн світу [2].

Виробник безалкогольних напоїв створив смак лімітованої серії Y3000 за допомогою нейронної мережі; Соса-Сола позиціонує напій як «перший футуристичний смак», створений завдяки співпраці між людьми та штучним інтелектом [3]. За допомогою алгоритмів машинного навчання Соса-Сола проаналізувала великі обсяги даних про вподобання споживачів з усього світу. Це дозволило компанії виявити загальні тренди щодо того, як люди уявляють собі смак і зовнішній вигляд напоїв майбутнього. Зокрема, аналізувалися такі фактори, як емоції, які споживачі хотіли б відчувати, споживаючи напій, а також їхні уявлення про кольори та загальну естетику. Потім компанія використала думки споживачів з усього світу і поєднала їх з ідеями штучного інтелекту, щоб створити Y3000.

Соса-Сола не опублікувала опис смаку нового напою. Відомо лише, що Y3000 випускається в двох варіантах: з цукром і без нього. У компанії заявили, що Y3000 Zero Sugar — це продукт, який дає можливість побачити майбутній смак Соса-Сола. Оана Влад, старший



директор із глобальної стратегії Coca-Cola, сказала, що новий проект компанії демонструє, як можна використовувати нейронні мережі у виробництві напоїв [4]. У Coca-Cola відзначили, що напій має футуристичний дизайн упаковки з яскравими, так званими «оптимістичними тонами», які допоможуть виділити продукт серед покупців. Логотип Coca-Cola Creations складається з шипучих бульбашок, а шрифт Coca-Cola Spencian Script - зі скупчень злитих рідких крапок, що символізують людський зв'язок на планеті майбутнього. Дизайн, створений у співпраці зі штучним інтелектом, демонструє плинність та розвиток через зміни форми та кольору, які підкреслюють позитивне майбутнє. За словами компанії, Coca-Cola Y3000 поєднується з досвідом на основі штучного інтелекту, щоб дати шанувальникам «несподіваний і захоплюючий погляд» на те, яким може бути 3000 рік.

Створення напою Y3000 – це лише один з прикладів того, як можна використовувати ШІ в бізнесі. Він не лише змінює виробництво продуктів, але й відкриває нові можливості для персоналізованих рекомендацій та аналізу великих даних, що дозволяє бізнесу краще розуміти своїх споживачів [5].

Попри всі виклики, штучний інтелект відкриває безмежні перспективи для майбутнього і поступово стає важливою складовою нашого життя, полегшуючи виконання численних завдань та відкриваючи нові перспективи в різних сферах. Однак, разом з розвитком ШІ, виникають питання стосовно безпеки даних та етичних норм. Необхідно розробляти алгоритми, що враховують ці аспекти, аби запобігти можливим негативним наслідкам.

З відповідальним підходом до розвитку штучного інтелекту можна досягти балансу між технологічним прогресом і дотриманням етичних стандартів, що сприятиме його безпечному та ефективному впровадженню.

### Література

1. Митник М. Штучний інтелект та його роль у сучасному світі – Новини України та Світу | iTechua. iTechua - Новини про смартфони, гаджети і різні девайси. URL: <https://itechua.com/news/248851> (дата звернення: 04.10.2024).
2. Як нейротехнології та штучний інтелект змінюють харчову індустрію та раціон - NEWFOOD. NEWFOOD. URL: <https://newfood.ua/2024/09/18/yak-neyrotekhnolohii-ta-shtuchnyy-intelekt-zminiuiut-kharchovu-industriiu-ta-ratsion/> (дата звернення: 04.10.2024).
3. Vega N. Coca-Cola used AI to create its newest flavor: The Y3000 soda 'from the future'. CNBC. URL: <https://www.cnbc.com/2023/09/12/ai-created-coca-colas-newest-flavor-the-y300-soda-from-the-future.html> (дата звернення: 04.10.2024).
4. Тоцька К. Coca-Cola створила нову лінійку за допомогою ШІ. Investory News. URL: <https://investory.news/coca-cola-stvorila-novu-linijku-za-dopomogoyu-shi/> (дата звернення: 04.10.2024).
5. Doering C. Coca-Cola launches beverage created with the help of artificial intelligence. Food Dive. URL: <https://www.fooddive.com/news/soda-artificial-intelligence-AI-coca-cola-launches-beverage-AB-InBev/692912/> (дата звернення: 04.10.2024).

**НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ**

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

збірник тез за матеріалами доповідей

XX Міжнародної науково-практичної конференції

Відповідальний секретар/редактор – *Ліскович Н.Ю.*

Верстка та дизайн – *Ліскович Н.Ю.*

Видано у Національному авіаційному університеті  
03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1

Тел.: (044) 406-76-47

Ел. адреса: [mzedp@ukr.net](mailto:mzedp@ukr.net)