

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

**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Матеріали
XIX міжнародної
науково-практичної конференції
(20 жовтня 2023 р.)**

Київ – 2023

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

**«MODERN PROBLEMS OF
MANAGEMENT»**

**THE MATERIALS
OF THE
XIX INTERNATIONAL ACADEMIC
PROFESSIONAL CONFERENCE
OCTOBER 20, 2023**

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

Kyiv, 2023

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2023, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: НАУ, 2023. – 183 с.

Збірник тез доповідей видано за матеріалами доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», що відбулася на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету 20 жовтня 2023 року.

У збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. Повну відповідальність за достовірність інформації несуть автори тез та їх наукові керівники. Посилання на матеріали конференції, що оприлюднені в репозитарії НАУ, є обов'язковим.

Для стейкхолдерів, науковців, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів.

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

Оксана Овсак – 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

© Автори тез, 2023

© Редакційна колегія, 2023

© Національний авіаційний університет, 2023

3MICT / CONTENT

ADDRESSING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF THE INTERNATIONAL AIRPORT

Isaev R.R. (Uzbekistan) seeker of the second (master's) level of higher education of the group 3Д-201Ma National Aviation University, Kyiv

Lytvynenko L.L., PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv

14

BUILDING A PERSONAL BRAND: THE KEY TO SUCCESS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Zaika O.V., assistant of the department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management State Biotechnological University, Kharkiv

16

BUILDING KEY SUCCESS FACTORS OF ONLINE TRAVEL AGENCIES FOR STRATEGIC LEADERSHIP: EU AND GLOBAL SUSTAINABLE PRACTICES

Lytvynenko L.L., PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv

18

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY WITH THE EU COUNTRIES IN THE CONTEXT OF WAR

Fedorchuk O.M., PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National Aviation University, Kyiv

Rossomakha I.D., student of the second (master's) level of higher education of the group 506Ma, National Aviation University, Kyiv

Vats I.O., student of the second (master's) level of higher education of the group 506Ma, National Aviation University, Kyiv

20

DIAGNOSTICS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

Zaika S.O., Ph.D. in Economics, Professor, Associate Professor at the MBA Department State Biotechnological University, Kharkiv

24

ETHICAL BUSINESS PRACTICES IN THE AVIATION INDUSTRY

Kyrylenko O.M., Doctor of economic sciences, Professor, Head of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National aviation university

Novak V.O., Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National aviation university

Podrieza M.S., graduate student of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department, National aviation university

26

FACTORS OF INFLUENCE ON THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

Kovalenko Y.O., PhD in Economics, Associate Professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of National Aviation University, Kyiv

Kurochka O., seeker of the second (master's) level of higher education of the group 3Д-201Ma National Aviation University, Kyiv

ShangYuan Liao, seeker of the second (master's) level of higher education of the group 3Д-206Ma National Aviation University, Kyiv

28

FEATURES OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE AVIATION INDUSTRY

Tepnadze S., Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector, Georgian Aviation University, Tbilisi

Evgenidze G., Associate Professor, Dean of the Faculty of Business Administration Georgian Aviation University, Tbilisi

Tepnadze D., Doctorial student in Economics, Georgian Aviation University, Tbilisi

31

**INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY IN MANAGEMENT.
LEGAL ISSUES**

Pastuszko R., PhD, Associate Professor, Dean of Institute of Legal Studies, Chair of the Agricultural Law and Land Management 33

KEY FUNCTIONS OF A GOVERNMENT OFFICIAL'S IMAGE

Lubchenko O.V., Master's degree candidate of the 281z-22m-01 group State Biotechnological University, Kharkiv
Zaika S.O., Ph.D. in Economics, Professor, Associate Professor at the MBA Department State Biotechnological University, Kharkiv 35

MODERN MARKETING METHODS FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES IN THE DIGITAL ECONOMY

Vasylevskyi V.O., PhD student of Management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv 37

PERSONNEL ASSESSMENT AT THE ENTERPRISE

Barda K.V., students of LG-315Ba group, Faculty of Transport, Management and Logistics, National Aviation University, Kyiv.
Liskovych N.Y., Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises of the National Aviation University, Kyiv.
Volvach N., PhD Stockholm University, Sweden 39

**PROBLEMS OF IMPROVING THE AIRLINE'S HR MANAGEMENT SYSTEM
CONSIDERING THE EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES**

Tokareva E.A. (Uzbekistan) seeker of the second (master's) level of higher education of the group 3Д-201Ma National Aviation University, Kyiv
Lytvynenko L.L., PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv 42

RESOURCE PROVISION FOR INNOVATION MANAGEMENT

Kozyreva D.O., Master's degree candidate of the 073z-22m-01 group State Biotechnological University, Kharkiv
Zaika S.O., Ph.D. in Economics, Professor, Associate Professor at the MBA Department State Biotechnological University, Kharkiv 45

SOCIAL RESPONSIBILITY AND ETHICS IN AVIATION

Gurina G.S., doctor of economic sciences, professor of management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv
Podrieza S.M., doctor of economic sciences, professor of management of foreign economic activity of enterprises department, National Aviation University, Kyiv 47

**STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AIR
TRANSPORT SECTOR POST-WAR**

Naumov O.B., Doctor of Economics, Professor, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department National Aviation University, Kyiv
Paris Olha, 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 49

**THE IMPACT OF THE RUSSIAN FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE ON GLOBAL
TRADE**

Agoe Felix Tetteh (Ghana), seeker of the first (bachelor's) level of higher education of the group 3Д-409Ба, National Aviation University, Kyiv
Lytvynenko L.L., PhD in Economics, associate professor, Management of Foreign Economic Activity of Enterprise Department, National Aviation University, Kyiv 51

THE SPECIFICS OF MANAGERS' WORK IN THE REMOTE MODE OF OPERATIONS

Shakal D.V., seeker of the first (bachelor's) level of higher education of the group 3Д-309Ба National Aviation University, Kyiv
Lytvynenko L.L., PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv 53

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ГНУЧКІСТЬ У СФЕРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>Дісяк Я.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-308Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Литвиненко Л.Л., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	55
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Зарубінська І.Б., доктор педагогічних наук, професор, проректор з міжнародного співробітництва і освіти Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Лук'яненко М. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-308Б Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	58
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	
<i>Сухорукова А. Л., кандидат наук з державного управління, в. о. доцента кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв</i>	
<i>Цап П. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕК4/1 Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв</i>	60
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ	
<i>Біланч Г.П., кандидат історичних наук, доцент кафедри соціокультурної діяльності КЗВО «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради, м. Ужгород</i>	
<i>Жубрик А.О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності «менеджмент соціокультурної діяльності» КЗВО «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради, м. Ужгород</i>	62
АНАЛІЗ ШЛЯХІВ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС МАСШТАБНИХ КРИЗ	
<i>Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Єлісєєв О. М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-508М Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	64
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
<i>Добрянська Н.А., зав.кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д.е.н., професор Одеського національного технологічного університету, м.Одеса</i>	
<i>Саркісян Г.О., професор кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д.е.н., Одеського національного технологічного університету, м.Одеса</i>	
<i>Саленко Л.Р., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти Одеського національного технологічного університету, м. Одеса</i>	66
БАЗОВІ МЕТОДИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ	
<i>Оліх Л.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ</i>	68
БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ. ВАРТА УВАГИ ТЕНДЕНЦІЯ	
<i>Барський М.В., аспірант наукової спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету</i>	71
ВАЖЛИВІСТЬ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ В ПИТАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ	
<i>Марченко В.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти PhD Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	
<i>Бугайко Д.О., доктор економічних наук, професор, професор кафедри логістики, Національного авіаційного університету, м. Київ</i>	73

ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ	
<i>Фірсова С.Г.</i> , кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ	
<i>Перевозчикова А.А.</i> , здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МОіА Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ	76
ВИКОРИСТАННЯ ПЕРФОМАНС-КОНТРАКТИНГУ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ	
<i>Крутогорський Я.В.</i> , кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування Донбаського державного педагогічного університету, м. Слов'янськ	
<i>Згоденко Р.О.</i> , голова Правління ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Керамаш», м. Слов'янськ	78
ВИКОРИСТАННЯ ХЕАДХАНТИНГУ В HR	
<i>Щебель А.І.</i> , кандидат економічних наук, доцент ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ	
<i>Німцінова Д.Р.</i> , здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ	81
ДІАГНОСТИКА ВИМІРЮВАННЯ ЩАСТЯ: ЕМПІРИЧНИЙ АСПЕКТ	
<i>Жуковська В.М.</i> , д.е.н., професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна	
<i>Вергун А.В.</i> , здобувач вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна	83
ІННОВАЦІЙНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ВПЛИВ І НАСЛІДКИ ДЛЯ ПОЛІТИЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ	
<i>Калашлінська М.В.</i> , кандидат політичних наук, здобувач наукового ступеню доктор наук за спеціальністю «Політологія» Донецького національного університету ім. В. Стуса, м. Вінниця	85
ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	
<i>Гращенко І. С.</i> , кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ	
<i>Авраменко В. С.</i> , здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти групи БС-306Б Національного авіаційного університету, м. Київ	
<i>Белоусова Є. Ю.</i> , здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти групи БС-306Б Національного авіаційного університету, м. Київ	87
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
<i>Щебель А.І.</i> , кандидат економічних наук, доцент ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ	
<i>Сніцар О.А.</i> , здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ	89
КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Мохненко А.С.</i> , доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонського державного університету	
<i>Антонов Р.А.</i> , аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету	91
ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА	
<i>Неліпович Л. О.</i> , здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ГЛ-110М	
<i>Басанець С. В.</i> , здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ГЛ-110М	
<i>Ліскович Н. Ю.</i> , доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри МЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ	93

ЛІДЕРСТВО КОМПАНІЙ РОБОТОДАВЦІВ: АСПЕКТИ ВПЛИВУ

Жуковська В.М., д.е.н., професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Костенко С.А., здобувач вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

95

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Свелеба Н.А., кандидат економічних наук, доцент ПВН“Європейський університет”, м. Київ

Бурбан Н.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ

97

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Палій Д.В., здобувач вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Жуковська В.М., д.е.н. професор, науковий керівник, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

99

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Федорчук О.М., кандидат економічних наук, проф. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Дуплій Ю.Г., здобувач вищої освіти групи МО-208М Національного авіаційного університету, м. Київ

101

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ПОСЛУГАМИ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

Садула Л.М., кандидат економічних наук, доцент, доц. кафедри менеджменту та соціально-економічних дисциплін Європейського університету, м. Київ

Курило В.Л., здобувач другого (магістерського рівня), групи - МЕ-21 Європейського університету, м. Київ

103

МІСЦЕ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Юрченко А.А., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Грідін О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

105

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Зіміна А.І., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

107

НАПРЯМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Дяченко В.В., аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

110

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

Бакланова О.Г., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП, Національного авіаційного університету, м. Київ

112

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Таран О.М., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Мілашич К.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

116

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Пишняк К.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Євдокименко А.І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Грідін О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

118

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ ТА ПЛАНУВАННІ ВИРОБНИЦТВА

Щербина Д.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-311Б Національного авіаційного університету, м. Київ

Литвиненко Л.Л., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

120

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Тульчинська С. О., доктор економічних наук професор кафедри економіки і підприємництва Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

Копійка С. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи УЕ-з21м Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

122

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Панькіна В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи I PLG Bc D 3 Technical University of Košice, Košice, Slovakia

124

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ АТРИБУТІВ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

Зиненко А.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 2 групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організацій» Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

126

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Берегельська І.Л., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-408Б Національного авіаційного університету, м. Київ

Литвиненко Л.Л., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

128

ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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

Матюха Л.О., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти групи 14.122ММ ОП "Менеджмент організацій охорони здоров'я" Інституту післядипломної освіти Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ

130

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЗА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ

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

132

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ

Гаєвський О.О., магістр кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін Львівської філії Європейського Університету, м. Львів, Україна

Гункевич М.Б., науковий керівник, к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін Львівської філії Європейського Університету, м. Львів, Україна

134

ОСОБЛИВОСТІ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Мищенко В.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Гридіт О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

136

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ПІДСИСТЕМАМИ

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

138

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Федорчук О. М., кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Харабара А.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗД-206М Національного авіаційного університету, м. Київ

141

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Кучер Л.Р., кандидат економічних наук, доцент, ст. викладач кафедри УПДВ та ТЗ Національної академії сухопутних військ імені гетьмана П. Сагайдачного, м. Львів

Вдович Т.Р., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

144

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Заяц А.І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

Паливода О.М., доктор економічних наук, проф. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

146

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Мельник Б.С., студент групи МО-310Б факультету транспорту, менеджменту і логістики Національного авіаційного університету, м. Київ

Ліскович Н. Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри МЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

149

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

Литвиненко Л.Л., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ

Павлючик І.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-310Б Національного авіаційного університету, м. Київ

151

ПРОБЛЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Федорчук О.М., кандидат економічних наук, проф. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Сторчак К.Л., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗД – 106Ма Національного авіаційного університету, м. Київ

153

ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Левкіна Р.В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та торгівлі, Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

Котко Я.М., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

155

ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Мартиненко В. П., доктор економічних наук професор кафедри економіки і підприємництва Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

Григоренко О. В., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти групи УЕ-з21мп Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

157

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АЕРОПОРТІВ УКРАЇНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Борисюк А.В., аспірант, Національний авіаційний університет м. Київ

Бугайко Д.О., член – кореспондент академії економічних наук України, д.е.н., професор, професор кафедри логістики, Національний авіаційний університет, м. Київ

159

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

Добрянська Н.А., доктор економічних наук, професор, зав. кафедри туристичного бізнесу та рекреації Одеського національного технологічного університету, м. Одеса

Черноусова С.С., здобувачка 2го (магістерського) рівня вищої освіти групи ТМ-611 Одеського національного технологічного університету, м. Одеса

162

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Макаренко Є.Є., здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-209Б Національного авіаційного університету, м. Київ

Деревінська Т.В., здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-209Б Національного авіаційного університету, м. Київ

Власова А.А., здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-209Б Національного авіаційного університету, м. Київ

Бабич Р.Б., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

164

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

Дубина А.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

Білорус Т.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

166

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Масовець А., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

Паливода О.М., доктор економічних наук, проф. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна

168

РИЗИК ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: ПОНЯТТЯ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Пріщенко А.А., здобувач PhD, Український державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпро

170

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Миколайчук І.П., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

Юр Т.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

172

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЙ ЗЕЛЕНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Орел В.М., доктор економічних наук, професор, директор ПП «Обоянь», м. Миколаїв

174

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Кириленко О.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Новак В.О., кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

175

РОЛЬ ВІЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ У СТВОРЕННІ ПРИВАБЛИВОГО ОБРАЗУ ТОВАРУ

Цмикал О. М., викладач вищої категорії, викладач-методист ВСП «Хмельницького торговельно-економічного фахового коледжу Державного торговельно- економічного університету», м. Хмельницький

Руденко О. В., здобувач освіти групи ПБ-2 ВСП «Хмельницького торговельно- економічного фахового коледжу Державного торговельно- економічного університету», м. Хмельницький

177

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Дружинська К.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Грідін О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

179

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ КОНЦЕПТ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ

Кириченко С. О., кандидат економічних наук доцент кафедри економіки і підприємництва Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

Павленко А. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи УЕ-32 Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ

181

СРІБНА ЕКОНОМІКА ЯК СУСПІЛЬНЕ ІНКЛЮЗИВНЕ ЯВИЩЕ

Брітченко І.Г., д.е.н., професор, проректор Університету менеджменту безпеки, м. Кошице, Словаччина

Остапенко Т.Г., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет, м. Київ

183

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ «КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ» У КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Садула Л.М., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту та соціально- економічних дисциплін Європейського університету, м. Київ

Урбан В.Й., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МЕ-21 Європейського університету, м. Київ

185

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Орел А.М., доктор економічних наук, проф. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Герасимов М.М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО-208М Національного авіаційного університету, м. Київ

187

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Братасенко Н.Б., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи 073з-22м-01 Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Зайка С.О., кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри МБА Державного біотехнологічного університету, м. Харків

189

СУЧАСНІ ПИТАННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ

Онопрієнко Д.О., аспірант Національного авіаційного університету, м. Київ

Онопрієнко О.Д., к.е.н., доц. кафедри МЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

191

ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В СУЧАСНІЙ СВІТОГОСПОДАРСЬКІЙ СИСТЕМІ

Висоцька М. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу Національного авіаційного університету, м. Київ

193

ТЕХНОЛОГІЯ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (ІОТ) ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ

Щеховська Л. М., старший викладач кафедри логістики ФТМЛ Національного авіаційного університету, м. Київ

Кривопишина О. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЛГ – 114 Ба Національного авіаційного університету, м. Київ

195

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Свелеба Н.А., кандидат економічних наук, доцент ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ

Михавко І.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ

197

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Данілова Е.І., д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Разумова К.М., д.е.н., проф., завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг, Національний авіаційний університет, м. Київ

Бойко О.О., здобувач другого магістерського рівня вищої освіти Національного авіаційного університету, м. Київ

200

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ У СВІТІ

Єрмушина К.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-408Б Національного авіаційного університету, м. Київ

Литвиненко Л.Л., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

202

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Орел А.М., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

Дига А.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МО – 208Ма Національного авіаційного університету, м. Київ

204

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Бабич Р.Б., кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту ЗЕДП Національного авіаційного університету, м. Київ

206

ЯПОНСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Сумець А.Є., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Грідін О.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету, м. Харків

208

*Isaev R.R.,
(Uzbekistan) seeker of the second (master's) level of higher education of the group 3Д-201Ма
National Aviation University, Kyiv
Lytvynenko L.L.,
PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of
Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv*

ADDRESSING CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF THE INTERNATIONAL AIRPORT

Nowadays it is impossible to run an organization, including international airport, or to prepare a sales forecast, without drawing up some elementary form of marketing plan. Sometimes managers simply take some quantitative indicators to which they then adjust the statement of facts. This kind of action requires little effort but demonstrates a clear lack of understanding of the marketing planning process. So, a marketing plan, being one of the tools to accomplish the relevant task, should be developed [1]. Also there is a shift towards business models under the influence of socially oriented management [2]. Solving the issues in the management of marketing activities of the international airport is extremely urgent.

Currently, the multidirected processes of integration of air transport into the world air transport market, characterized by globalization, digitalization, increasing complexity of the structure and formation of new industry segments of competition, which include airport business, acting as an independent component of air transport and forming a separate competitive market, both in regional and industry-wide scales, are actively underway.

A characteristic feature of this business is the social importance of airports, which, as part of the air transport system, are a component of the overall transport infrastructure of countries and regions, as well as a key element of competitiveness of both a particular region and the country as a whole. It is well known that the key link in the marketing complex of any business system is customers who consume the goods or services it produces.

The multifunctionality of the airport activity determines the presence of different categories of its customers, the main categories of which are airlines, passengers and enterprises being airport operators working in its territory. These categories of customers form the corresponding types of competitive markets in which the airport operates in various capacities.

The peculiarities of air transportation marketing are largely due to the specifics of the market since it has a complex structure and is an open system, the elements of which directly interact with the external environment. Through planning, resources are allocated effectively and the international airport is prepared to address adequately the relevant challenges.

The airport marketing planning is based on analyzing trends, customers, competition and opportunities. It is targeted at developing strategies to serve the key airport clientele. The strategies created during planning should be focused on the real advantages of the international airport as perceived by the air transport market [3-5]. In line with this, the airport marketing mix should ensure that the strategies developed are implemented and all necessary resources should be concentrated on program execution.

Marketing activities of the international airport can be conditionally divided into the following complementary directions:

- collection of relevant marketing information about the airport's external and internal environment – performing comprehensive market researches, using competitive intelligence, etc.;
- analyzing marketing information and making marketing decisions (segmentation and selection of target segments, competitiveness assessment, strategic positioning of the international airport, etc.);

- planning of airport's marketing activities (development of the effective marketing strategy and marketing plan of the international airport meeting the needs of the air transport market);
- formation and realization of the airport marketing complex [3].

It is extremely important to ensure the formation of optimal marketing strategy of international airports, provide appropriate marketing planning and marketing provision considering existing and perspective trends in the aviation business.

It should be noted that there is no universal formula for organizing the airport's activities on the basis of marketing, also a single scheme for building a marketing structure of the activities is absent: they are determined by the nature of specialization in the markets and the conditions in which it takes place.

In Uzbekistan, Islam Karimov International Airport remains the most dynamically developing airport. The new international terminal, intermodal transportation system of passenger and baggage delivery, new investment and infrastructure projects, continuous renovation and improvement – all this indicates that Tashkent airport will continue to occupy the highest positions among the airports of the country. In recent years, Islam Karimov International Airport has proved that it can stand on its own feet and become the main air harbor of the country. However, to support the long-term development adequate management of airport's marketing activities are needed.

It was concluded that air transport is one of the most intensively developing subsystems of the world transport industry. The systematized structure of the marketing complex and clients of the airport allows to ensure its optimal strategic positioning, as well as the achievement of sustainable competitive advantages in the conditions of the modern air transport market. There is a need to improve the international airport's marketing activity management to ensure meeting the shifts in the aviation business and achieving the strategic goals.

References

1. Airport Marketing Strategies And Trends. URL: <https://medium.com/@khushiadvertisingmedia/5-airport-marketing-strategies-and-trends-e8196d024c85>
2. Kolesnyk M. Issues of current modification of business models under the influence of socially oriented management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, P. 225–233.
3. Airport Marketing & Public Relations Guide. URL: https://www.swaaae.org/resources/Documents/GA%20Airport%20Marketing%20and%20PR%20Guide_August%202020.pdf
4. Airport Marketing How to Market and Increase Activity at Your Airport. URL: <https://static.tti.tamu.edu/conferences/tac16/presentations/brown.pdf>
5. Develop a Marketing Plan for the Airport. URL: <https://crp.trb.org/acrpwebresource1/develop-a-marketing-plan-for-the-airport/>

*Zaika O.V.,
assistant of the department of Marketing, Reputation and Customer Experience Management
State Biotechnological University, Kharkiv*

BUILDING A PERSONAL BRAND: THE KEY TO SUCCESS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

In today's world, where competition is fierce, being a qualified specialist is not enough. To achieve success and reach a new level, you need to build your personal brand.

A brand is a collective opinion, an impression of a subject, product, or object.

A personal brand is an active image in people's minds, a set of emotions and associations associated with it, which add value and provide certain advantages. It is a collective perception of a person that influences their career, opportunities, level of earnings, and achievement of goals. It can be represented in the form of a formula:

Personal brand = experience + skills + personal views + values

The hallmarks of a strong personal brand include integrity, authenticity, relevance, and consistency. This approach to developing a personal brand is aimed not only at commercial specialists but also at public figures, politicians, and entrepreneurs, where personality plays a key role.

In the era of digitalization, the creation and maintenance of a personal brand become especially important. Personal brands are usually highly qualified professionals who know how to effectively attract attention and create and maintain their image in the eyes of the target audience.

A personal brand has some value to share with the world: knowledge, expertise, experience, innovative ideas, specialized knowledge, data, secret insights, humorous hypotheses, even good jokes or songs.

A personal brand helps attract customers who are willing to pay more for a name, reputation, and expertise. This way, the cost of acquiring customers or buyers decreases, and the average transaction value increases. This is especially crucial in highly competitive fields.

There are six types of personal branding:

- Storytelling: telling stories about yourself and your experiences to create an emotional connection with the target audience.

- Brand identity: creating a strong visual identity that reflects your values and personality.

- Thought leadership: demonstrating experience and leadership in one's field.

- Networking: building relationships with influencers and other industry professionals to enhance reputation.

- Content creation: creating content that is relevant to a specific audience and demonstrates expertise.

- Public speaking: speaking at events or conferences to build your reputation and establish yourself as an expert in your field.

The popularity and reputation of an individual directly affect their business, and it is important that the created image corresponds to the real reputation. In this process, communication plays an important role, particularly PR, which contributes to image formation and the creation of trust among the target audience.

An active online presence, including social media and blogging, is also a crucial component of successful personal branding. A clear understanding of the target audience and its needs helps to form specific associations among consumers and attract new customers.

Therefore, effective personal branding requires a comprehensive approach, including psychology, image, and PR tools. It not only helps you stand out among competitors and increase the value of a specialist or product but also promotes personal self-development and helps you reach a new level in your work and business.

References

1. Калинець, К. С. (2023). Дилема двозначності у розумінні персонального бренду. *Економічний простір*, (183), 69-73.
2. Крикавський, Є., Калинець, К. (2022). Персональний бренд: розвивати чи ні? *Via Economica*, (1), 37-41.
3. Новікова Т. В., Христофорова О. М., Морозова Н. Л., Малафєєв Т. Р., Бабенко М. В. (2022). Модель просування персонального бренду. *Проблеми економіки*, (4), С. 232-244.
4. Федущко С. С. Рудник М. В. Створення (розвиток) власного бренду в соціальних мережах. // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. (м. Дніпро, 2018 р.). С. 1379-1382. URL: <https://www.researchgate.net/publication/335189311>.

The abstracts were prepared as part of implementing the Jean Monnet Module “EU Transport Policy” № 619652-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE at the National Aviation University within the framework of the Erasmus+ programme

Lytvynenko L.L.,

PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv

BUILDING KEY SUCCESS FACTORS OF ONLINE TRAVEL AGENCIES FOR STRATEGIC LEADERSHIP: EU AND GLOBAL SUSTAINABLE PRACTICES

In recent years, it has become increasingly important for tourism businesses to be in line with sustainable development trends, despite the difficult post-COVID recovery period and the current global polycrisis. This also applies to online travel agencies, which are switching to providing more personalised offers for their environmentally conscious consumers and based on existing regulations. In this regard, it is important to identify key success factors of online travel agencies for strategic leadership based on sustainability principles and to manage activity towards them.

COVID-19 changed the peculiarities of the tourism industry, and even now along the way of gradual recovery these consequences are being felt as a new reality of demand specifics is emerging.

The EU and other countries are already actively adapting practices in various areas to the current conditions of circularity and sustainability, and the public's consciousness is gradually changing (in particular, the European Green Deal, the Circular Economy Action Plan, the Corporate Sustainability Reporting Directive, and the Sustainable and Smart Mobility Strategy) [1]. As the tourism industry participants are required to be customer-centric, they are also knowingly adapting to the new conditions of the environment, modifying their offerings and creating higher value in accordance with current and prospective needs.

Sustainable tourism takes into account all aspects of modern development in their interconnectedness and interdependence – economic, environmental and social. The priority is to ensure the rational use of exhaustible resources, to ensure the welfare and economic viability of tourism business actors as an important component of economic development, and to protect the socio-cultural authenticity and values of host communities.

Sustainability in the tourism sector, around which strategic leadership should be built with the identification of key success factors, is reflected in many dimensions. Among them the most clearly observed are the following:

- shifts in preferences of customers prioritising now slower travel options and the use of electric vehicles, bicycles or public transport when travelling;
- adherence to sustainable principles is becoming not just a characteristic of the present, but a lifestyle of people who are potential customers of online travel agencies (by average assessments approximately 70% of tourists would rather choose sustainable tourism options);
- shifting the spotlight to more valuable and unique experiences for particular persons (for instance, exploring new things, getting to know the hosts and their local culture, and spending time without digital devices) [2-4].

As online travel agencies are directly dependent on partnerships with hospitality businesses, priority will be given to those that meet current consumer requests and expectations, specifically in terms of sustainability of the travel offer.

Building key success factors of modern online travel agencies for strategic leadership considering sustainable practices can help with addressing relevant consumer preferences via ensuring excellent user experiences or so called personalized practices (Fig. 1).

It is particularly important to implement measures to maintain customer loyalty in the long term and to continuously support feedback with customers, which is possible through the introduction of appropriate information systems and technologies [5; 6].

Obviously, all these measures should be mutually coordinated and systematic, so as not to cause a dispersion of resources and a decrease in management effectiveness.

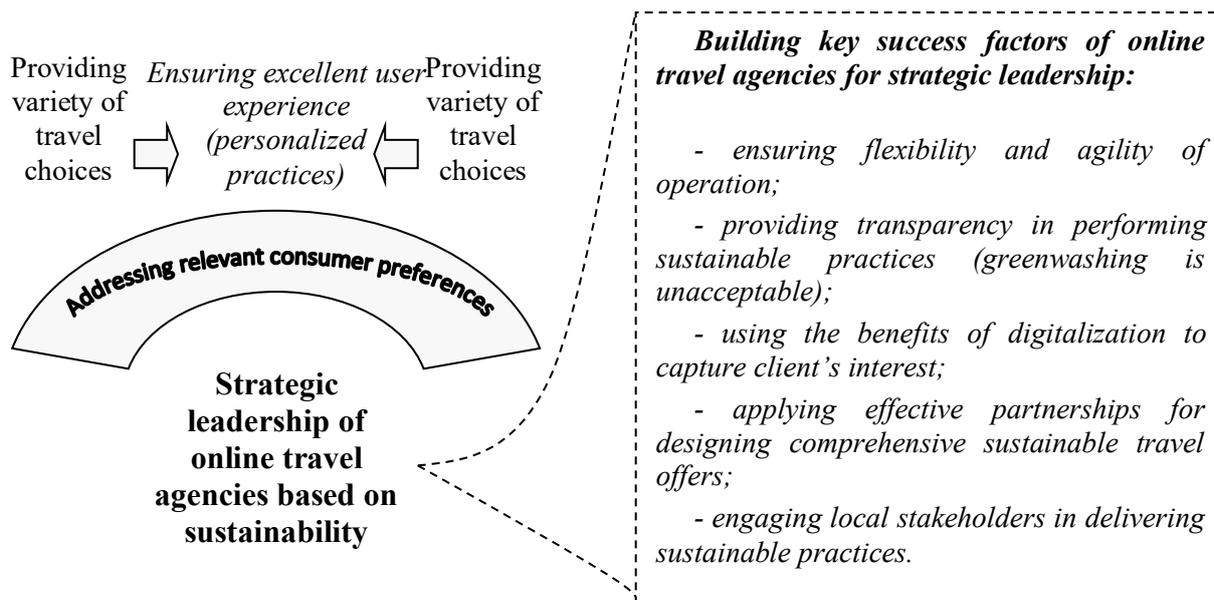


Fig. 1. Building key success factors of online travel agencies for strategic leadership considering sustainable practices

Overall, it can be concluded that in their practice, online travel agencies, as dynamic representatives of the travel business, should be guided by the principles of sustainability to create a relevant travel product. It can be done through building key success factors taking into account sustainable development for their successful operation. This, among other aspects, will help ensure effective development of strategic leadership and better compliance with new consumer demands.

References

1. Sustainable development in the European Union 2023. URL: https://www.ecologic.eu/19292&ved=2ahUKEwi4laeJgvmBAxXzJBAIHwBxDIAQFnoECCsQAQ&usq=AOvVaw0GuJIJ_K0bJqZzT0yE4XvY
2. Martin-Rios C. Sustainable Tourism: 10 Most Important Trends. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/sustainable-tourism-trends>
3. Marras C. 5 Sustainable Tourism Trends that you Must Know. URL: <https://ecobnb.com/blog/2020/10/sustainable-tourism-trends/>
4. Gómez-Prado R., Alvarez-Risco A., Sánchez-Palomino J., Anderson-Seminario M.d.l.M., Del-Aguila-Arcentales S. Current Trends in Sustainable Tourism, Hospitality, and Recreation. Sustainable Management in COVID-19 Times. Advanced Series in Management. 2023. Vol. 30. P. 65-80.
5. 4 Key Ways to Build a Successful Online Travel Agency in 2023. URL: <https://cupid.travel/blog/4-key-ways-to-build-a-successful-online-travel-agency-in-2023/>
6. Ghare S. The Key Technologies Online Travel Agencies Need To Succeed. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/07/14/the-key-technologies-online-travel-agencies-need-to-succeed/?sh=6c1bef2d7df8>

Fedorchuk O.M.,
PhD in Economics, Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises
Department, National Aviation University, Kyiv

Rossomakha I.D.,
student of the second (master's) level of higher education of the group 506Ma, National
Aviation University, Kyiv

Vats I.O.,
student of the second (master's) level of higher education of the group 506Ma, National
Aviation University, Kyiv

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY WITH THE EU COUNTRIES IN THE CONTEXT OF WAR

Russia's full-scale military aggression against Ukraine has led to significant changes in the country's foreign trade structure, including its relations with the EU. For a while, the border with the European Union was almost the only reliable link between Ukraine and the outside world. And since the EU was already Ukraine's key partner, it was expected that the role of the EU as a trading partner of Ukraine would grow rapidly.

Due to Russia's full-scale war, Ukraine's economy suffered the largest losses in the history of its independence in 2022. Gross domestic product (GDP) and trade turnover fell by almost a third. At the same time, exports to the European Union increased. This was facilitated by the liberalization of trade with the EU: last June, the EU abolished anti-dumping duties and tariff quotas for Ukrainian goods. This was a temporary measure introduced for a year. Many companies took advantage of the window of opportunity: some expanded their exports, while others discovered the European market for the first time.

Table 1. Dynamics of turnover in 2019-2023 years

Years	Exports			Imports		
	thsd.USD	in % to previous year	% of the total volume	thsd.USD	in % to previous year	% of the total volume
2019	50054605,8	105,7	100,0	60800173,1	106,3	100,0
2020	49191824,5	98,3	100,0	54336136,7	89,4	100,0
2021	68072328,8	138,4	100,0	72843126,6	134,1	100,0
2022	44135592,5	64,8	100,0	55295748,4	75,9	100,0
1 quarter 2023	19406935,3	85,7	100,0	30447327,4	120,7	100,0



Fig. 1 Export & Import Commodity Pattern of Foreign Trade of Ukraine, 2019-1 q 2023

On June 29, 2022, Ukraine and the European Union signed an Agreement on Freight Transport by Road [3]. The agreement (the so-called “transport visa-free regime”) temporarily abolishes the requirements for: obtaining a permit for cargo transportation to and/or through the EU countries (transit); and drivers holding an international driver's license. Ukrainians can enjoy the benefits of the “transport visa-free regime” from June 29, 2022 to June 30, 2023. In the first year of the “transport visa-free regime”, the volume of bilateral and transit road freight traffic increased by more than 50%. The number of carriers crossing the border towards the EU increased by 53% compared to the same period in 2021, and the number of crossings increased by 43%, which led to the extension of the “transport visa-free regime” until June 30, 2024 [5].

In addition, on August 30, 2022, Ukraine acceded to the Convention on a Common Transit Procedure [2], which entered into force on October 1, 2022. This allows Ukrainian companies to transit goods through the territories of the European Union, the European Free Trade Association and other countries party to the Convention without the obligation to clear goods for transit in each of them. After receiving the transit simplifications provided for by the Convention, traders will be able to start or complete the transit of goods at their own facility, as well as use a general financial guarantee. Such innovations are a consistent fulfillment of Ukraine’s obligations to the European Union under the Association Agreement.

The war not only affected the direction of trade, but also changed the role of EU member states as Ukraine’s trading partners. In particular, the role of countries directly bordering Ukraine has increased.

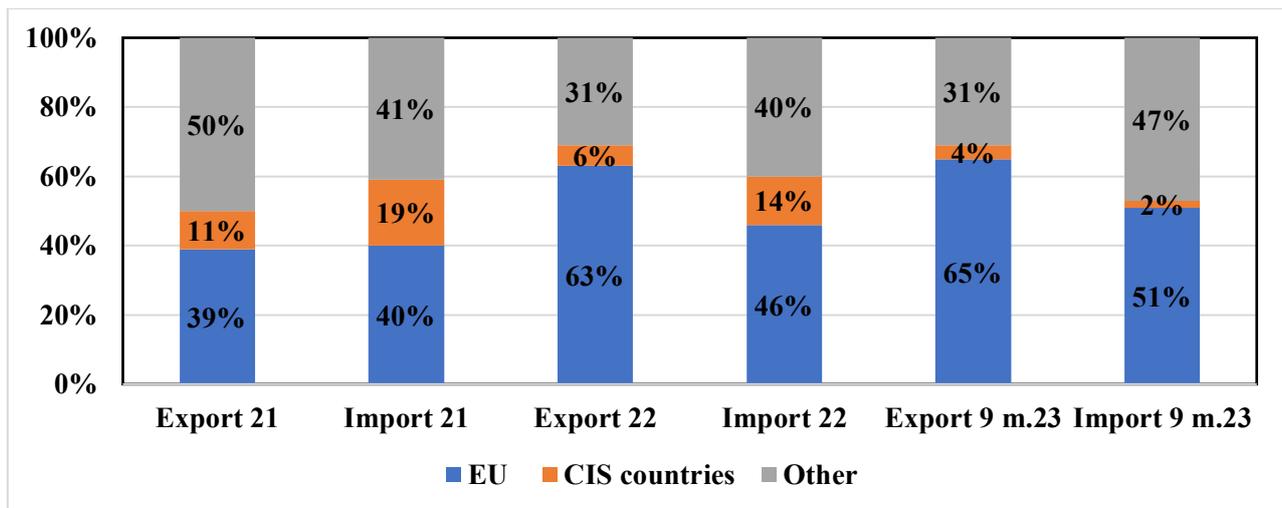


Fig. 2 Activity of different countries in Ukraine’s foreign economic activity in 2021-2023 years

2021				2022				9 months 2023			
EU country	Export	EU country	Import	EU country	Export	EU country	Import	EU country	Export	EU country	Import
Poland	5 227 003	Germany	5 997 322	Poland	6 658 413	Poland	5 550 396	Poland	3 709 370	Poland	4 933 389
Italy	3 469 255	Poland	4 979 916	Romania	3 859 435	Germany	4 446 866	Romania	3 010 746	Germany	3 645 364
Germany	2 867 072	Italy	2 672 998	Hungary	2 274 016	Bulgaria	2 057 230	Germany	1 468 684	Bulgaria	1 682 204
Netherlands	2 262 567	Hungary	2 409 484	Germany	2 266 700	Italy	1 804 622	Spain	1 227 678	Italy	1 573 133
Spain	1 676 862	France	1 736 116	Italy	1 647 860	Czech Republic	1 543 875	Italy	1 115 606	Hungary	1 308 084

Fig. 3 Top-5 EU countries in foreign trade in 2021-2023 years

Analyzing the data of the State Customs Service of Ukraine [4], we can say that among European countries, Poland has the largest export and import volumes - \$3.7 billion and \$4.93 billion, respectively, in the first 9 months of this year.

Poland has been ranked first in terms of exports since 2017, and since 2022 - in terms of imports. Last year, Ukraine sold goods to Poland worth \$6.81 billion and purchased goods worth \$5.55 billion. Romania was the second largest export country, with \$3.01 billion, and Germany was third, with \$1.46 billion. In addition, Ukrainian goods were sold to Spain for \$1.22 billion this year. Exports to Italy amounted to about \$1.1 billion.

On the other hand, despite the comprehensive assistance at the political level, the competitive environment for Ukrainian exporters in the EU market is not cloudless.

First of all, it is the complexity of the procedures and the length of time to enter. Even in the absence of quotas and duties, the process of understanding the regulatory mechanisms for entering global shelves, finding business partners abroad, and so on, requires a lot of work. The second is access to global companies that are ready to cooperate with Ukrainian businesses. The third is the issue of logistics, as the ports are almost completely blocked, the grain corridor has stopped working, and land transportation is both more expensive and sometimes longer. And finally, the need for additional financial incentives, in particular from international partners.

At the same time, the European Union has raised concerns about an excessive influx of Ukrainian products, which allegedly contradicts the interests of local producers. Some EU countries are concerned about the growth of agricultural exports from Ukraine and the possible extension of customs liberalization until the end of martial law.

However, the available economic facts indicate an inevitable decline in both the production and export potential of the agricultural sector in 2023, and therefore Ukraine will definitely need the help of its European partners.

However, the process of Ukraine's European integration is inevitable. Therefore, both Ukrainian and European producers will need to learn how to interact, look for ways to cooperate profitably, build new value chains, and jointly enter third-country markets.

Accordingly, the key recommendations for further steps in relations with the EU are as follows:

- agreements on the extension of full duty-free access to the EU market, including the non-application of tariff quotas and safeguard measures. this should be both a short-term task (extension of measures for another year) and a long-term goal. agreeing on the complete elimination of access restrictions is important to provide additional incentives to invest in the sector's development even before EU membership. such a decision should be communicated as part of the preparation for EU membership;
- support political efforts of Ukraine, the un, and turkey to expand the range of commodities and the list of ports included in the grain agreement to increase export opportunities to the EU;
- further efforts to implement the steps envisaged by the EU's "solidarity roads" to ease logistical constraints on trade;
- efforts to further integrate into the EU's common market under the association agreement, in particular through mutual recognition of assessment systems for industrial goods (ACAA), recognition of equivalence for food, new steps to integrate into the public procurement market, etc;
- concluding new free trade agreements with EU partners to apply preferential rules of cumulation of origin in determining the origin of goods under the regional convention on pan-euro-mediterranean preferential rules, and thus participate in and build new value chains.

These measures are important for Ukraine's economic integration into the EU to overcome the consequences of the war, as well as part of the preparation for EU membership. And all these measures require constant advocacy in the EU, where, despite the war, the level of readiness to expand the common market and include Ukraine remains uneven among member states and various stakeholders.

Therefore, we can note that Ukraine's foreign trade has been dynamically reoriented to European markets and new logistics routes, which has significantly mitigated the restrictions imposed by the aggressor's blockade of Black Sea ports.

This was facilitated by the decisions of the EU and a number of other important trading partners to liberalize access for Ukrainian goods, as well as important decisions to improve the transportation of Ukrainian goods through the EU.

References

1. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. On Ukraine's accession to the Convention on a Common Transit Procedure: Law of Ukraine of 30.08.2022 No. 2555-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MN025798>
3. The Agreement between Ukraine and the European Union on Freight Transport by Road on road freight transport. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU22024>
4. State Customs Service of Ukraine. Official website. URL: <https://customs.gov.ua/en/>
5. Pavlenko I. "Transport visa-free regime": answers to the most common questions of Ukrainian exporters. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/212314_transportniy-bezvz-udpovd-nanayposhirensh-zapitannya-ukranskogo-eksportera
6. Bebik T. Foreign economic activity in times of war. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210611_zovnshnoekonomchna-dyalnst-vumovakh-vyni

*Zaika S.O.,
Ph.D. in Economics, Professor, Associate Professor at the MBA Department State
Biotechnological University, Kharkiv*

DIAGNOSTICS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

The modern business environment is characterized by constant changes and growing competition. Businesses, regardless of the industry in which they operate, are continually competing for market leadership and the ability to adapt to changes. Achieving a competitive advantage by the enterprise is one of the most important components of the market economy, signifying that the enterprise can effectively and promptly adapt to the rapidly changing conditions of the external environment. Additionally, this ability helps the enterprise withstand economic crises and ensure its survival. Therefore, the diagnosis of competitive advantages is an essential tool for enterprises to ensure effective operation in the conditions of constant competition in the market.

The competitive advantages of enterprises are the subject of study by many scientists and specialists [1-4]. However, it is worth noting that there are still unresolved questions regarding the peculiarities of diagnosing competitive advantages.

A company's competitive advantages result from the combination of available resources and their efficient utilization, which provides greater opportunities for production and distribution. It is these resources that serve as a source of competitive advantages. Therefore, in the process of economic activity, establishing a management system is especially important to create and effectively utilize existing and potential competitive advantages. This will ensure the successful operation of each enterprise [4].

The following types of competitive advantages can be distinguished:

- Cost advantages: These are the benefits that a company gains due to lower production costs compared to competitors.

- Quality advantages: This is an advantage in the quality of products or services, determined by their higher quality compared to other market participants.

- Technological advantages: These include access to the latest technologies, patented inventions, and innovative developments.

- Brand advantages: This refers to a strong brand that ensures customer loyalty and commitment to the company's products or services.

- The first step in diagnosing competitive advantages is gathering information about the company and its competitors. This information may include financial data, market data, customer feedback, brand analysis, and more.

In the second stage, the collected information is analyzed to determine the competitive advantages of the enterprise. This analysis may involve comparing financial indicators with those of competitors, evaluating the quality of products or services, analyzing marketing strategies, and more.

Next, the company's competitive advantages are identified and determined. For this, various methods can be used, such as a SWOT analysis (which helps identify the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats in the internal and external environment), a competitiveness matrix (which helps compare the company with competitors based on various criteria, such as prices, quality, marketing strategies, etc.), Michael Porter's competitive advantage analysis (which identifies potential sources of competitive advantage based on the five forces affecting competition), and other methods.

Based on the identified competitive advantages, a strategy aimed at maintaining and strengthening these advantages is developed. This strategy may include the development of new types of products, improving the quality of existing products, expanding sales markets, and more.

Your original text is already quite accurate, but here's a minor refinement:

Therefore, the diagnosis of competitive advantages is a crucial stage in the strategic management of an enterprise. It helps define and sustain competitive advantages, which are pivotal for success in today's business environment. The utilization of suitable diagnostic tools and methods enables enterprises to identify their strengths and weaknesses, as well as develop strategies for maintaining and reinforcing competitive advantages.

Thanks to this approach, enterprises can stay competitive and ensure sustainable long-term development.

References

1. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Modern economics*. 2018. № 11. С. 34–37.
2. Заїка С. О., Півень А. В. Фактори інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції "Управління розвитком соціально-економічних систем" 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 90-92.
3. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства // *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25, № 2. С. 79–85.
4. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.

*Kyrylenko O.M.,
Doctor of economic sciences, Professor,
Head of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department,
National aviation university*
*Novak V.O.,
Professor of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department,
National aviation university*
*Podrieza M.S.,
graduate student of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department,
National aviation university*

ETHICAL BUSINESS PRACTICES IN THE AVIATION INDUSTRY

Worldwide, ethical business practices in aviation have gained prominence as the industry grapples with evolving challenges and global expectations. Several key aspects of ethical business conduct in aviation have been observed across the world, contributing to a safer, more sustainable, and responsible industry.

1. **Safety as a Priority:** Safety remains a paramount ethical consideration in global aviation. Regulatory bodies, airlines, and manufacturers universally recognize the critical importance of adhering to stringent safety standards. The sharing of safety-related information, incident reporting, and a commitment to continuous improvement are evident features of ethical aviation businesses worldwide.

2. **Environmental Responsibility:** Global awareness of environmental issues has led aviation companies worldwide to embrace ethical practices related to sustainability. This includes investments in fuel-efficient aircraft, the exploration of alternative energy sources, and initiatives to reduce carbon emissions. Collaborative efforts, such as the development of international agreements to curb emissions, showcase the industry's commitment to ethical environmental practices.

3. **Transparency and Accountability:** Ethical aviation businesses prioritize transparency and accountability in their operations. This involves clear communication with stakeholders, including passengers, regulators, and investors. Transparent pricing structures, honest advertising, and open reporting of safety and operational metrics contribute to a positive industry image globally.

4. **Social Impact and Corporate Citizenship:** The aviation industry, on a global scale, recognizes the importance of social responsibility. Airlines and related businesses engage in philanthropy, support local communities, and participate in global initiatives. These actions contribute to the overall well-being of society and demonstrate a commitment to being responsible corporate citizens.

5. **Employee Well-being and Fair Labor Practices:** Ethical aviation practices extend to fair treatment of employees. Companies worldwide are increasingly focusing on providing safe working conditions, fair wages, and opportunities for professional development. International collaborations and agreements often emphasize the importance of respecting the rights of workers in the aviation sector.

6. **International Collaboration and Standards:** The global nature of aviation necessitates international collaboration and the establishment of industry-wide standards. Organizations such as the International Civil Aviation Organization (ICAO) play a crucial role in setting ethical guidelines and standards that transcend national borders. These standards cover various aspects, including safety, security, and environmental impact.

7. **Crisis Management and Preparedness:** Ethical aviation businesses globally prioritize effective crisis management and preparedness. This involves not only ensuring the safety and well-

being of passengers and employees during crises but also maintaining open communication and transparency with the public and regulatory bodies.

8. **Technological Innovation and Data Security:** With the increasing reliance on technology, ethical aviation businesses globally invest in cybersecurity measures to protect sensitive passenger data and ensure the integrity of their operations. Prioritizing data security is essential for maintaining trust and safeguarding the privacy of passengers.

In conclusion, the global landscape of ethical business practices in aviation is characterized by a shared commitment to safety, environmental sustainability, transparency, social responsibility, fair labor practices, and international collaboration. As the industry continues to evolve, these ethical considerations will remain crucial for building trust, ensuring long-term success, and addressing the challenges that the aviation sector faces on a global scale.

References

1. Гуріна Г.С. Можливості та перешкоди інтеграції авіаційного комплексу України до європейських норм і стандартів. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. Вип. №2 (107), 2019 р., с.83-88. (База даних: Index Copernicus International, Google Scholar), Режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/16.pdf
2. Світовий ринок технологій у сфері авіації як форма реалізації міжнародних науково-технологічних відносин, *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". - 2022. - №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8491> <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/12/>

Kovalenko Y.O.,
PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv

Kurochka O.,
seeker of the second (master's) level of higher education of the group ЗД-201Ма, National Aviation University, Kyiv

ShangYuan Liao,
seeker of the second (master's) level of higher education of the group ЗД-206Ма, National Aviation University, Kyiv

FACTORS OF INFLUENCE ON THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

The rapid development of competition on the world market creates the need to study the problems of forming the systems of management of foreign economic activity in the conditions of a changing external environment. The management system of the enterprise's foreign economic activity is a set of interconnected elements that interact, which ensures its effective functioning and the achievement of set goals in the world market. The system of management of foreign economic activity of the enterprise can also be considered as a system consisting of two specific subsystems: subjects and objects of management of foreign economic activity and as a set of departments of the enterprise that ensure the implementation of foreign economic operations.

In the context of the activation of globalization processes, its ability to adapt to the conditions of external environment is essential for the successful formation of this system. This is of particular importance for Ukrainian enterprises that carry out foreign economic operations in wartime conditions. Enterprises operating on the foreign market are forced to review approaches and methods to planning, organization, control, and regulation of foreign economic activity in difficult conditions, taking into account factors influencing the external environment. This concerns, first of all, management of foreign trade operations, production and scientific and technical cooperation, investment activities, financial and credit relations. At the same time, the biggest impact of environmental factors today is experienced by enterprises that are involved in foreign trade activity. Among the key factors of influence, which are of significant importance for the planning and organization of foreign trade operations, the following should be highlighted. First, the change in the dynamics of Ukraine's foreign trade operations (fig. 1):



Fig. 1 Foreign trade in goods in January-September, 2023 (relative to January-September, 2022), mln. USD [1]

Compared to the same period of the previous year export volumes in January-September, 2023 have a downward trend, while import volumes have increased by 19%.

Secondly, enterprises carrying out foreign economic operations always have a high degree of dependence on changes in the legal field of the development of foreign economic activity. The nature of trends in the organization of procedures and the choice of tools for regulating foreign economic activity is dynamic and prone to rapid changes in accordance with the transformations that the market, not only national, but also global, undergoes in war conditions. In the conditions of the slowdown in the development of foreign trade operations in Ukraine, the problem of improving the tools of influence on the system of their management arises. It should be noted the changes to the procedure for declaring goods, according to which goods with similar characteristics (within one commodity item provided for by Ukrainian classification of goods of foreign economic activity) can be grouped under one code. Such an opportunity will be provided on the condition that this code corresponds to the highest rate of duty within one commodity item. What is new in the field of regulation of customs relations is that declaration under such a simplified procedure applies not only to imports, but also to exports.

Thirdly, the accession of Ukraine to the Convention on the common transit procedure in August 2022, which made it possible for Ukrainian enterprises to transit goods through the territories of the European Union countries without the obligation to register goods for transit in each of them [2]. Forth, the conclusion of the Agreement on cargo transportation by road transport on June 29, 2022 between Ukraine and the European Union. It temporarily cancels the requirement to obtain a permit for cargo transportation carried out to the EU countries and/or crossing their borders (transit) and the obligation for drivers to have an international driver's license. During the first year of the "transport visa free" operation, the volume of bilateral and transit road freight transportation increased by more than 50%. The agreement was extended until June 30, 2024.

Fifth, the introduction of amendments to the Law of Ukraine "On the Customs Tariff of Ukraine" related to the new version of the Ukrainian classification of goods of foreign economic activity, built on the basis of the Harmonized System of Description and Coding of Goods version 2022 and the Combined Nomenclature of the European Union 2022, which are applied from January 1, 2023 [3]. It is worth noting that the duty rates remained unchanged. Sixth, optimization of foreign trade interaction in the customs sphere. It is worth noting here temporary suspension (for a period of one year since May, 2022) of the application of import duties and quantitative restrictions on Ukrainian products within the framework of the Free Trade Agreement between Ukraine and Canada. In addition, Canada canceled the 77% anti-dumping duty on imports of hot-rolled flat products originating in Ukraine. Canada has extended the abolition of customs duties on the import of goods from Ukraine for another year, until June 9, 2024. It is also worth noting abolition by the USA of special duty of 25% for 232 commodity items of steel products for one year since May, 2022 [4]. In 2023 the term of this preference was extended for another year. Also, temporary trade concessions for a period of one year for Ukrainian goods. In particular, the application of the import duty for a number of goods, for which it has not yet been canceled under the Association Agreement between the EU and Ukraine, is suspended. In May, 2023 the suspension of all customs duties, quotas and trade defence measures on Ukrainian exports to the EU was renewed for another year, until June 2024.

Also, one of the essential factors influencing the system of management of foreign economic activity of enterprises in the conditions of war is the specificity of concluding contracts, since during the martial law their electronic form is a convenient way. In accordance with the requirements of the legislation the foreign economic contract is concluded by the foreign economic entity or its representative in a simple written or electronic form, unless otherwise provided by an international treaty of Ukraine or the law.

In the case of export of services (except for transport), a foreign economic contract can be concluded by accepting an offer or by exchanging electronic messages or in another way, in particular by issuing a bill (invoice), including in electronic form, for the services provided [5].

Therefore, the formation of an effective system of management of foreign economic activity is an important component of the economic activity of enterprises in the conditions of war. It is influenced by a set of factors of various directions related to the organization and planning of interaction with foreign economic partners, regulation of customs procedures, changes in the dynamics of foreign trade operations. Taking into account these factors in the process of adapting the management systems of foreign economic activity of enterprises in Ukraine in the conditions of war should be an essential component of their effective development.

References

1. State Customs Service of Ukraine. URL: <https://customs.gov.ua/en/statistika-ta-reiestri>
2. Ukraine and the EU extended "transport visa free" for a year. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/03/16/7158122/>
3. On the Customs Tariff of Ukraine: Law of Ukraine. 2697-IX, October, 19, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2697-20?lang=en#Text>
4. Changes in the field of foreign economic activity during the war: from currency restrictions to changes in the process of declaring goods. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12777_zmni-u-sfer-zed-pd-chas-vyni-ud-valyutnikh-obmezhen-do-zmni-protse-su-deklaruvannya-tovarv
5. Foreign economic activity during the war. URL: <https://avstudy.com.ua/zovnishnoekonomichna-diyalnist-pid-chas-vijni/>

Tepnadze S.,

*Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector,
Georgian Aviation University, Tbilisi*

Evgenidze G.,

*Associate Professor, Dean of the Faculty of Business Administration,
Georgian Aviation University, Tbilisi*

Tepnadze D.,

*Doctorial student in Economics,
Georgian Aviation University, Tbilisi*

FEATURES OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN THE AVIATION INDUSTRY

Launching an innovative project in both the IT and aviation industries is a rather difficult task. The probability of success of such a project depends on the starting lineup of the team and their proper use of the basic principles of management of innovative projects. Some issues regarding the definition of the principles of management of investment project teams are covered in the works of many domestic authors.

One way to create an effective innovation project team is to move decision making to a lower level. The more a person realizes that he can make decisions that affect his immediate work space, the more he perceives work as his business and is involved in its implementation.

Interested team members will literally spark ideas that are useful for project development. Some of these ideas will be used in specific areas of work, some is for the project as a whole. Inventors will actively share their ideas and will be able to find the support and approval needed to put ideas into practice. It should also be noted that it is not enough to simply lower the level at which decisions are made. It is necessary to delegate their responsibilities, necessary powers and resources.

Let's look at some basic guidelines that could be useful to young developers of Ukrainian nano satellites or drones. These principles include: initiative, innovation, deep professional knowledge, continuous improvement, integrity and redistribution of powers.

Initiative means to act without instructions from above in order to develop professional knowledge, prepare the team to fulfill its mission, develop solutions to certain problems. If each member of the team shows it, it greatly enhances the effectiveness of the whole team. The initiative is the main source of success of innovative projects. This principle obliges top managers not to suppress this trait in subordinates in any case.

Innovation is the constant search to do old things in new ways. This concept also includes an understanding of which areas of activity need the most innovative approach. Innovation requires courage in the process of implementing change and going through stages of failure.

Deep professional (including technical) knowledge means that each team member is responsible for a multifaceted study of their field of activity. Decisions are made on the basis of both technical parameters and using different metrics, rather than on the basis of intuition. The task of continuous improvement is to continuously increase the efficiency of the team. It is necessary to constantly try to gain new knowledge about it and improve it. Integrity means that the team is committed to being honest with themselves and others. Integrity implies a realistic assessment of the situation and the ability to see things as they are, not as we would like to see them.

It should also be noted that the principles of teamwork, openness and timeliness help improve the effectiveness of the project team and create the necessary micro climate within the team. Teamwork is the work of the whole team as one team, without interfering each other. Innovation project managers must implement procedures that stimulate and reward teamwork.

The team must move towards democratic openness, i.e., freedom of expression. In addition, openness must be meaningful, i.e., based on the analysis of the internal situation. Timeliness means that everything is done on time: the task begins, the advertising campaign is launched, the investment project budget is planned in advance. Timeliness means that in most cases the speed of achieving the goal is important, and reducing unnecessary delays allows the organization to work more efficiently. Timely execution of tasks occurs when other team members are given real deadlines for tasks, as well as the necessary resources and authority to do so.

And the most important thing is the redistribution of powers, which stimulates subordinates to independent action. Also, subordinates should always receive support when making mistakes. The redistribution of powers should be practiced at the same time as an explanation of what needs to be achieved; ways to achieve these goals are at the discretion of subordinates.

Thus, the implementation of the innovation project team the above-mentioned principles, the development of the correct decision-making mechanism, and the redistribution of powers increases the chances of profitable activities and growth of the market value of the innovation project in the future.

References

1. E.Danilova, V.Marchenko, V. Novak, O. Palyvoda, N. Perederii. Methodological support of analytical procedures for managing economic security (on the example of an airline). *National Institute for Aerospace Research "Elie Carafoli"*. INCAS BULLETIN, Volume 13, Special Issue/ 2021, P.29-45.
2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Corporation strategy planning and implementation in conditions of growing changes of the external environment. Corporate social responsibility: challenges and opportunities. Ed. Y.Bilan, T.Mostenska, O.Kovtun. Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research, 2021. - Bibliogr. – Illiustr. –186 p.
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.

*Pastuszko R.,
PhD, Associate Professor, Dean of Institute of Legal Studies,
Chair of the Agricultural Law and Land Management*

INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGY IN MANAGEMENT. LEGAL ISSUES – CASE STUDY

The role of information in the management process - both in the private (commercial) sphere and in public management (administration) - is obvious. Less obvious is the role that law can play in this process.

Traditionally, legal regulation of information and communication technology (ICT) is categorized into several levels. The first level is personal, which deals with the right to privacy and protection of personal data [1] [2]. The second level is the protection of intellectual property, which includes copyright, industrial property, and know-how for scientific and artistic creations. Other levels include regulations on classified information, computer crime, and the technical conditions of telecommunications law. All these levels pertain to information and its processing [3, 4 passim].

I want to bring up an issue that the law seems to be powerless against: the spread of disinformation on social media in the midst of full-scale Russian aggression against Ukraine. Over the past year, this problem has gained more attention. Although it's not a new problem, it has become more prominent. This issue is a combination of several factors:

- the natural phenomenon of disinformation,
- the role of social media in the disinformation process,
- the problem of verifying the content of global social media.

The problem is that the law has not kept pace with technological developments and the global structure of the media. Traditional legal institutions are proving ineffective due to the global nature of the media and the lack of widespread agreement on the verification system.

Twitter (X) provides a perfect example of the platform's significant impact on public opinion and political influence, particularly in the US or the "deep west." However, Twitter's role in Eastern and Central Europe is much smaller. In February 2022, Twitter became one of the most important online platforms, where Ukrainians exposed the reality of Russian aggression and occupation. Empirical studies have shown a correlation between the activity of the "Ukrainian voice" and the formation of "Western" public opinion, which consequently leads to political decisions to help Ukraine. Sadly, it is true that an average American who previously did not know about Ukraine, Poland, Lithuania, Latvia, Estonia, etc. suddenly discovered a world of Russian crimes and imperialism.

The management of the platform underwent a significant change when Elon Musk took over. He introduced new rules for content management, which led to an increase in pro-Russian content and fake news. As a result, support for Ukraine's defense in Western societies weakened.

Where exactly is the legal problem? This is a crucial question that delves into the boundaries of "freedom of business", "freedom of enterprise", and "freedom of speech" in the natural course of globalization. Have these essential values been exploited in a shadowy area, practically devoid of public (state, supra-state) instruments of control and supervision? In this area, the law simply does not exist, and only internal service regulations are in place.

In such a situation, one person can determine the dominant narrative that shapes the opinion of the Western world. This same person shut down Starlinks because he believed that he "knew better" how to avoid World War III. He is also considering removing Twitter from the European Union due to the Digital Services Act. [5].

References

1. Purtova, N. (2018). The law of everything. The broad concept of personal data and future of EU data protection law. *Law, Innovation and Technology*, 10(1), 40-81.
2. Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, 34(1), 134-153.
3. Kohl, U., & Charlesworth, A. (2013). *Information technology law*. Routledge.
4. Lloyd, I. (2020). *Information technology law*. Oxford University Press, USA.
5. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act), OJ L 277, 27.10.2022, p. 1–102.

Lubchenko O.V.,

*Master's degree candidate of the 281z-22m-01 group
State Biotechnological University, Kharkiv*

Zaika S.O.,

*Ph.D. in Economics, Professor, Associate Professor at the MBA Department
State Biotechnological University, Kharkiv*

KEY FUNCTIONS OF A GOVERNMENT OFFICIAL'S IMAGE

The civil service plays a pivotal role in the functioning of every country, essentially determining the efficiency of the state apparatus. An essential component of a successful career in this field is the image and professional reputation of a government official.

The image of a government official significantly influences the outcomes of their activities, as it plays a vital role in shaping the emotions, beliefs, and actions of both individuals and society as a whole. Clearly, an official's image can be viewed as a tool for achieving and implementing specific goals, including those of the state. Examining and managing one's image is especially relevant today; as it allows for influencing public behavior and fostering respect and trust in government institutions.

It is important to note that an image is not formed randomly or suddenly. To ensure a positive image that leaves a favorable impression in the minds of citizens, significant effort must be invested, carefully considering and planning every action. Building a positive image requires complex work on various fronts, where even minor flaws can jeopardize previous achievements.

Moreover, it is crucial to acknowledge that a well-formed image of government authorities and their representatives significantly simplifies the dissemination of state ideology among the population. To achieve this goal, the study and analysis of image formation functions are exceptionally important tasks for government officials.

Scholars [1-5] identify various functions of an image, which can be broadly categorized into two main groups: value-based and technological.

Value-based image functions include:

- communicative function, which manifests through communication;
- psychotherapeutic function, which enhances an individual's sociability and self-confidence based on positive feedback from the public;
- personal growth function, which entails that a positive reputation and image provide an aura of attractiveness to the image subject in the eyes of the audience, making them more open and active in their work.

Value-based image functions reflect its significance in ensuring inner peace and supporting an individual's mental health. An individual's image, in a way, reflects their inner qualities and spiritual world. Consequently, if the subject receives a positive evaluation from the public, their self-assurance grows. This leads to more active work and satisfaction, which, in turn, contributes to dedication to their cause.

Technological image functions include:

- interpersonal adaptation: a well-formed image allows an individual to easily integrate into a new group or social environment and establish positive interpersonal relationships within it;
- highlighting the best personal and professional qualities: a positive image helps draw the audience's attention to the individual's most attractive characteristics and qualities, thus evoking sympathy and trust, and strengthening the perception of the person as a professional in their field;
- diverting attention from negative aspects: linked to the previous function, focusing the audience's attention on the positive aspects of the individual's persona allows them to hide or mitigate their flaws;

- attracting attention: a government official with a positive image is more likable to most people, facilitating cooperation and creating favorable conditions for interaction;

- bridging generational gaps: an individual's ability to present themselves in accordance with the situation and the expectations of citizens helps them establish more effective connections with various social groups and age categories.

Technological image functions significantly impact the execution of a government official's responsibilities and tasks within the civil service. A positive image simplifies interactions with citizens, facilitating the quick establishment of trust-based relationships and the efficient use of time in performing official duties.

In conclusion, through proper image management and its functions, one can achieve the desired effect, which may manifest in one or several types of images. This helps an individual understand which aspects of their behavior need adjustment and which should remain unchanged.

References

1. Zaika S.O., Kuskova S.V., Gridin O.V. Communications as an effective management instrument. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 201-213.

2. Арсенович Л. А. Формування позитивного іміджу державних інституцій у сфері зв'язку та цифровізації: досвід країн ЄС. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. С. 100 – 106. URL: <http://www.eapat.academy.gov.ua/pages/dop/22/files/67a12d71-b870-4ce5-805e4feb87d54bfc.pdf>

3. Артишкова І. В. Застосування брендінгу особистості для створення ділової репутації. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 24–25 січня 2020 р.)* / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2020. 216 с.

4. Древаль Ю.Д., Кузнецов А.О., Заїка С.О. Соціокультурний аспект політичної модернізації. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. № 1(57). С. 165-173.

5. Рушелюк І. О. Формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління та адміністрування: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. проблемам публічного управл. (Житомир, 15 травня 2020 р.)*. Житомир, 2020. С. 806. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/15.-publichneupravlinnya-ta-administruvannya.pdf>

*Vasylevskiy V.O.,
PhD student of Management of foreign economic activity of enterprises department,
National Aviation University, Kyiv*

MODERN MARKETING METHODS FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES IN THE DIGITAL ECONOMY

The genesis of electronic markets is a historical process of the formation and development of business processes using modified or new tools in business process management methods. This is important for the conditions of market exchange in electronic markets, especially, for example, for exchange processes on modern electronic trading platforms and Internet-based systems for the exchange of goods and services.

This happens as a result of the patterns of modification or emergence of new business processes. This process includes a variety of technological and economic and social changes that have influenced the evolution of electronic markets and e-commerce and marketing strategy [1; 2; 6].

Trends in the development of electronic markets are constantly changing, and this dynamic creates new opportunities and challenges for business and society as a whole. A characteristic feature of the changes in the marketing complex was the transformation of the structure of the importance of its components. An important change has been the growing importance of communication in the digital sphere and the definition of conditions for selling goods to consumers.

It is important to clarify that the essence of the relationship of buying and selling products has changed. Yes, old sales methods are no longer effective in modern business. Customers have become more proactive and have many choices. Modern customers want partnerships with sellers.

Modern sales are, first of all, is the art of communication and finding mutual benefits. The following best sales techniques are based on these principles of mutually beneficial market exchange.

The terms "sales process" and "sales method" are sometimes mistakenly used as synonyms. There are many "sales techniques (or method)" that allow you to close deals faster and sell more effectively. It is important to realize that a sales method or technique can be applied to almost any sales process, but often they cover only a part of the process [2].

Among the current patterns of change in business processes in the external digital environment are the following:

1. Changing conditions of marketing communications on the Internet require special approaches to communication with customers. Marketing communication methods should take into account that communication does not take place in a "person to person" format, and the client communicates, as a rule, with the website interface. The advantage is the possibility of communication for the consumer in the '24/7' format.

2. Methods of forming mobile accessibility. The growth of smartphone and tablet users has led to the emergence of mobile applications that make markets accessible to users anytime and anywhere [2].

3. Methods of analyzing consumer behavior using artificial intelligence and forming effective consumer advice, such as online counseling [3]. Artificial intelligence systems demonstrate intelligent behavior, learn, demonstrate, explain and advise their users [4, p. 146].

4. Methods of increasing the level of security and trust. Thus, the protection of personal data of customers has become increasingly important, and cybersecurity measures in payment systems have become a priority for the formation of e-commerce relations, which helps to increase customer confidence.

5. Targeting methods. The use of data and artificial intelligence allows for the selection of goods and services in accordance with individual customer needs. 6. Methods of shortening the business process cycle. Including through a better understanding of the needs of target customers.

The first step in the BPI process is to identify the need for change, and next step - you can fully understand the process from A-Z and set realistic improvement objectives, obtain commitment and support, and create improvement strategy [5].

Thus, it can be summarized that managing business processes in the marketing environment of the digital economy requires an understanding of the changing nature of relations in the digital economy, and management methods should take into account at least.

References

1. Колесник М.В., Ярмолюк О.Я., Созінова І.В. Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової інфраструктури. Цифрова економіка та економічна безпека. (2023). № 4(04). 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-16>
2. Sales techniques: 5 highly effective modern sales methods. Web-сайт. URL:<https://www.teamleader.eu/blog/sales-techniques>
3. Get the recommended size! Web-сайт. URL: <https://4camping.com.ua/>.
4. Цифрова економіка. / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.
5. Steps for an Effective Business Process Improvement Cycle. Web-сайт. URL:<https://explorance.com/blog/8-steps-effective-business-process-improvement-cycle>
6. Колесник М.В., Касьянова Н.В., Чернишова Т.В., Маркетингова стратегія як фактор розвитку інноваційної інфраструктури. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 3. С. 155-162. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-21>

Barda K.V.,
*students of LG-315Ba group, Faculty of Transport, Management and Logistics,
National Aviation University, Kyiv.*

Liskovych N.Y.,
*Ph.D. in Economics, associate professor of the Department of Management of Foreign
Economic Activity of Enterprises of the National Aviation University, Kyiv.*

Volvach N.,
PhD Stockholm University, Sweden

PERSONNEL ASSESSMENT AT THE ENTERPRISE

Employee productivity determines the success of a company. An important factor that affects your results is having a clear idea of where and how fast you need to move. The appraisal process can serve as a reliable regulator on this path. It is important to understand that evaluation is not only about the final results, but also about the ongoing process of collecting information about the productivity of the company's employees. After all, if employees do not develop, how can we talk about long-term productivity? Therefore, a continuous process of employee evaluation is crucial for improving business performance.

All categories of employees are subject to evaluation. In addition, assessing the personal and business qualities of managers, key specialists is much more complex than assessing production staff. The assessment of production personnel determines certain professional and personal qualities of employees, taking into account their functional responsibilities and the company's goals. According to this approach, the personnel assessment should include a psychological component and be aimed at formulating recommendations for personnel management.

Through personnel evaluation, managers or other authorized persons can obtain information about employee performance, potential opportunities and growth prospects; identify the causes of inefficiency in the work of individual specialists; analyze the needs and priorities for educational and professional development; identify methods for improving the organization, etc. However, in the process of personnel evaluation, problems arise such as evaluation bias, lack of understanding by employees of the need for evaluation, choice of evaluation methods rather than on the main tasks. There may be incorrect interpretations of the company's activities, results, etc.

Now, let's define the essence of the concept of "personnel evaluation" [1].

Table 1.

The concept of "personnel evaluation" by different authors

Authors	Definition
Balabanova L.V.	Personnel assessment is a purposeful process of determining the compliance of personnel's qualitative characteristics (abilities, attributes) with the requirements of a position or workplace
Golovaty M. F, Lukashevych M. P., Dmytrenko G. A.	Personnel assessment is understood as a procedure by which the degree of compliance of an employee's qualities, work behavior, and performance with certain requirements is determined
Zavinovska G.T.	Personnel evaluation is a planned, formalized characterization of the labor activity of employees, the effectiveness of personnel
Kirichenko O. A.	Personnel assessment is used to determine the suitability of an employee for a vacant or currently held job (position)
Kolot A.M.	Personnel assessment is aimed at determining the extent to which each employee achieves the expected results of work and meets the requirements arising from his or her production tasks

Authors	Definition
Savchenko V. A.	Personnel evaluation is a procedure carried out to determine the degree of compliance of an employee's professional, business and personal qualities, quantitative and qualitative results of his/her labor activity with certain requirements
Fedulova L.I.	A business assessment of personnel is a purposeful process of determining the compliance of personnel's qualitative characteristics with the requirements of the position and workplace
Shegda A.V.	Personnel assessment determines the level of qualifications of employees, the level of knowledge, skills, abilities, and gives an idea of business and moral traits

The main objectives of personnel evaluation can be divided into three main groups:

1. Administrative (making managerial decisions in the field of personnel on an objective basis).
2. Informative (helps managers to control the qualitative and quantitative composition of the staff).
3. Motivational (allows to maximize labor productivity).

Personnel assessment provides benefits for company and employees [2].

Table 2.

The benefits of providing personnel assessment for the company and employees

For the enterprise:	For employees:
<ul style="list-style-type: none"> - obtaining information on the level of skills and abilities of the staff; - the ability to create a personnel reserve; - the ability to conduct staff rotations; - to form an effective system of staff development; - develop effective mechanisms for staff motivation; - - creating an effective corporate culture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaining a clearer understanding of the goals and objectives for each employee; - understanding the relationship between salary and bonuses and functional tasks for each employee; - an opportunity to create an employee-manager feedback loop; - - career and professional development opportunities.

There are many assessment methods used by modern organizations. They can be divided into two types: traditional methods of personnel assessment and modern ones [3].

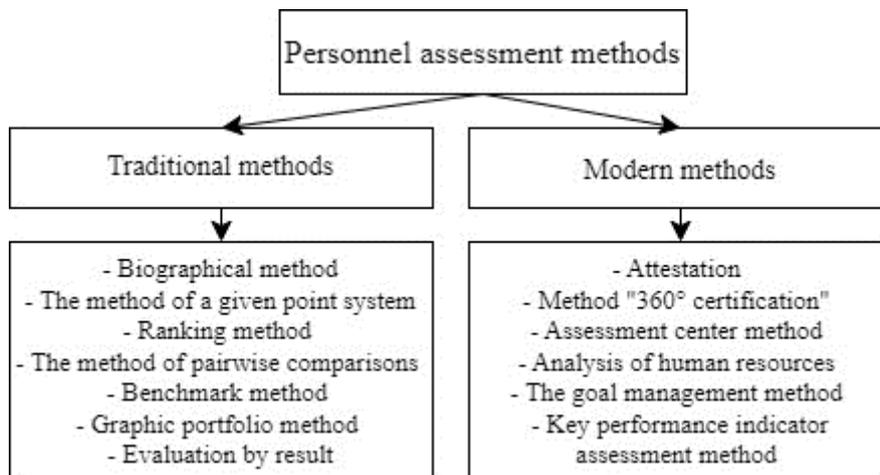


Figure 1. Personnel assessment methods

Personnel evaluation is a necessary means of studying the qualitative composition of the organization's human resources, its strengths and weaknesses, as well as a basis for improving individual work abilities and raising their qualifications. The personnel evaluation system should be based on the principles of efficiency, ensuring a high level of employee motivation; on the principles of practicality, i.e., achieving maximum convenience for those conducting the evaluation and for those being evaluated, and on the principles of clarity and accessibility. Thus, the main areas of personnel quality management are: improving the quality of the workforce; strengthening occupational safety; increasing the technical level of production; optimizing organizational factors of quality and attitude to work; increasing innovation.

References

1. Chevhanova V. J. System of estimation of personnel of enterprise. *Electronic magazine "Effective Economy"*. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>
2. Syvolap L., Halitsyna A. Research of modern methods of personnel assessment. Electronic scientific professional publication "Effective Economy". 2021. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/26.pdf
3. Mironova L.G. modern methods of estimating the personnel of enterprises. URL: <http://surl.li/fvdxk>

*Tokareva E.A.,
(Uzbekistan) seeker of the second (master's) level of higher education of the group ЗД-201Ма
National Aviation University, Kyiv*
*Lytvynenko L.L.,
PhD in Economics, Associate Professor of the Management of Foreign Economic Activity of
Enterprises Department of the National Aviation University, Kyiv*

PROBLEMS OF IMPROVING THE AIRLINE'S HR MANAGEMENT SYSTEM CONSIDERING THE EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES

The modern system of views on airline management was formed under the influence of objective changes in the world development and international environment. Human resources have become a strategic valuable resource of any organization being the most important assets with their knowledge, experience, and skills for airline's operations in international markets [1; 2]. Human resource management is an important component of management that contributes to the airline's performance based on key success criteria like quality, profitability and customer satisfaction.

Strategic human resource management models are focused on human resources activities. In all models of strategic human resource management, employees are the main link between the airline's strategy and its results [3-5]. A systematic approach to the management system is needed to understand the impact of human resource management on competitive advantage taking into account internal and external business factors.

The most intensive development of human resources management has acquired in banking, financial, computer, trade and other specialized companies in Uzbekistan. However, at many enterprises in the sphere of material production and transportation, including civil aviation, this process is very slow and contradictory. The main reason for the slowdown in aviation enterprises is the acute shortage of competent, new-thinking managerial personnel. It is connected both with the difficult socio-economic situation of the industry, monopolism of the leading airlines and non-competitiveness of small and medium-sized enterprises and departments, and with the inertness of thinking of a part of the management staff, formed under the conditions of the command and administrative management system. Renewal and formation of a new managerial team of a new type can change the situation for the better. Despite the existence of an extensive system of educational institutions, institutes, courses for training and retraining of managerial staff, this issue is far from being solved. Nevertheless, there is a way out of the difficult situation. It lies in the formation of a system of targeted training, retraining and selection of qualified managerial personnel in airlines. Mastering the basics of economics, law, sociology, psychology, history and other humanities creates the necessary basis for the practical application of new approaches, principles and methods of effective management of aviation personnel.

It is not enough for modern HR services only to issue orders and instructions and store personnel information. They should gradually turn into centers for the development and implementation of the strategy of labour organization, the purpose of which is to increase production, ensure creative output and activity of personnel, design and implement personnel development programs, ensuring fair remuneration, etc. In personnel management an important place is occupied by technologies, the application of which allows solving the tasks of personnel support of the airline's strategy based on assessment of relevant quantitative and qualitative indicators to make proposals on perspective improvement.

To summarize, it should be noted that, in general, the activities of foreign airlines in the field of HR management have a positive trend. Companies actively apply advanced methods of personnel training, development and motivation.

The most successful air transport enterprises are in Singapore (Singapore Airlines, Singapore Changi Airport) and the USA (Duncan Aviation) developing all areas of HR management [3; 4]. Thanks to this, these companies are advanced in their field and have the greatest competitiveness.

Uzbekistan Airways' human resources policy is to hire qualified employees who are able to perform their duties efficiently and productively in accordance with strategic plans and objectives and who comply with professional and ethical rules. The human resources policy covers key areas including human resource planning, building corporate culture and awareness, feedback system, training and development, personnel issues, social and economic rights, and ensuring employee satisfaction (Fig. 1).

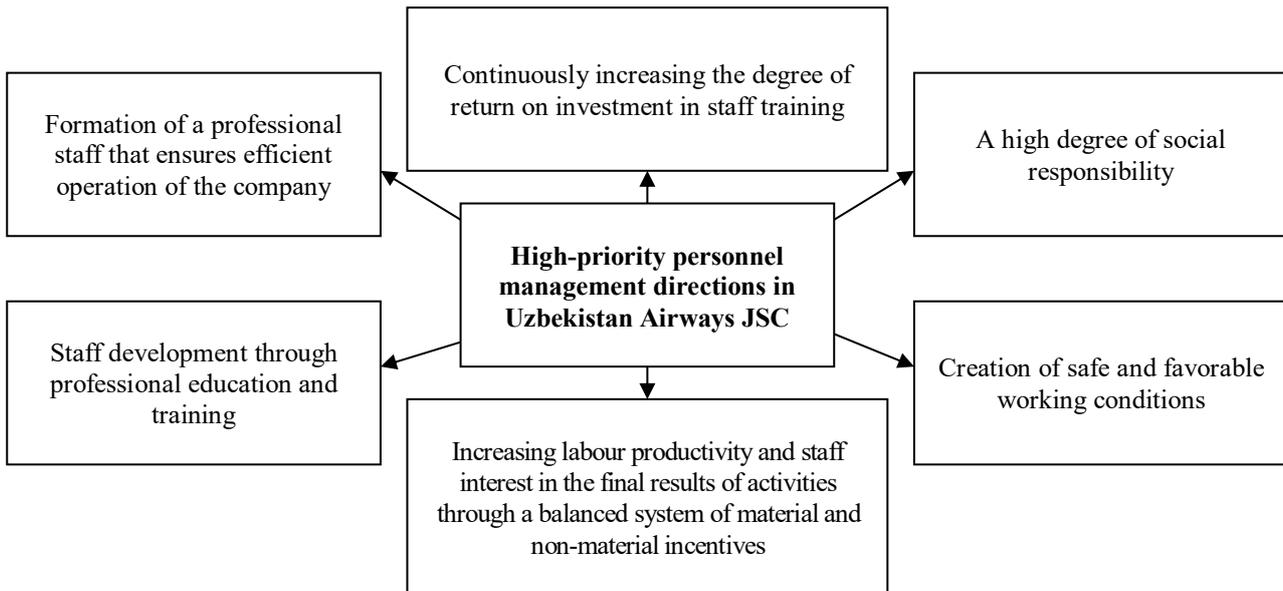


Fig. 1. Personnel management directions of high priority in the Uzbekistan Airways JSC

In connection with the active implementation of the fleet renewal program, Uzbekistan Airways pays special attention to the retraining and professional development of flight and cabin crews. In 2022, more than 420 specialists were retrained and allowed to work independently on foreign-made aircraft. Flight personnel also undergo professional training and retraining at the Training Center LLC, which is part of Uzbekistan Airways.

Having its own training center allows the company to provide with the necessary number of specialists to operate on foreign-made aircraft, make personnel training much more qualitative and prompter and adjust training programs with the needs of the airline.

The main problems of personnel management in Uzbekistan Airways include shortage of qualified personnel, not efficient enough use of the organization's human resources and insufficient number of young specialists. The solution of the problems will provide an opportunity to improve the airline's performance, attract the "best of the best" to work for it, and increase the level of employee motivation, and lead to an increase in the professionalism of employees.

Thus, solving the problems of personnel management is an important step on the way to a more efficient operation of the airline. The HR strategy should define the methods of ensuring the human factors necessary to implement the business strategy based on competitive advantages. The HR strategy should help to maintain the strengths of airline's HR management and employees, use external opportunities, neutralize external threats and make changes in certain areas.

References

1. 11 HR Trends To Know for 2023. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/hr-trends>
2. Arakelova I., Khoroshykh V., Lytvynenko L., Biletska N., Popova Y., Lytvynenko S. International Management and Marketing: Textbook. Kyiv: Condor Publishing House, 2021. 268 p.
3. Bhatt N. HR Challenges in the Airline Industry. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-challenges-airline-industry-nidhi-bhatt/>
4. Boyd C. HRM in the airline industry: strategies and outcomes. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480110393394/full/html>
5. Importance of HR and their Roles in Aviation Industry. URL: <https://www.elysiumhr.com/2022/importance-of-hr-and-their-roles-in-aviation-industry/>

Kozyreva D.O.,

*Master's degree candidate of the 073z-22m-01 group
State Biotechnological University, Kharkiv*

Zaika S.O.,

*Ph.D. in Economics, Professor, Associate Professor at the MBA Department
State Biotechnological University, Kharkiv*

RESOURCE PROVISION FOR INNOVATION MANAGEMENT

Innovation is a critical driver for both individual businesses and the economy as a whole. Many researchers are engaged in studying the issues of implementing innovations in production for sustainable enterprise development [1-5]. The primary economic research is focused on determining the general criteria for a clear understanding of the economics of the future and the role of new technological changes in economic processes, which define the most important landmarks and general principles.

Managing innovation activities requires proper resource provisioning to facilitate and support innovative ideas and projects. Innovations encompass a wide range of activities, including the development of new products and services, the implementation of new technologies, organizational changes, and much more. They can vary in scale from minor improvements to revolutionary shifts in business approaches.

The innovation process involves idea generation, development, testing, implementation, and continuous refinement. However, for the successful execution of this process, resources are essential.

One of the most crucial aspects of resource provisioning for innovation is finance. Innovation often demands significant investments in research, development, and the introduction of new products or technologies. Therefore, businesses need to have adequate financial resources to support innovative activities and risky projects.

Talented personnel are a decisive resource for innovation activities. Highly skilled employees capable of creative thinking and solving complex problems can become innovators and implementers of innovations.

Material resources, such as equipment, technological tools, and infrastructure, are also vital for the innovation process. These resources may include research and development laboratories, production facilities for new products, and other physical assets necessary for innovation.

Additionally, access to information and knowledge is a critical element of successful innovation activities. Companies need access to up-to-date information about the market, technological trends, and competitive landscapes. Information resources aid in making informed decisions regarding the direction of innovation.

To effectively manage resources for innovation, businesses need to:

- carefully plan investments in innovation, considering financial, human, and other material assets;
- attract talented specialists and create a conducive environment for their creative development;
- ensure access to necessary information and knowledge for the innovation process;
- efficiently utilize existing resources and improve innovation processes.

Resource provisioning for innovation management is a determining factor for a company's success in today's competitive environment. Financial, human, material, and information resources are key components for executing innovative projects. Effective resource management enables businesses to achieve a competitive advantage and ensure the sustainability of their development.

References

1. Zaika S.O. Features of the implementation of digital technologies in the production // *Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice* [Electronic resource]: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, 2023 / Edited by I. Zuchowski, Z. Sharlovych, O. Mandych / International Academy Applied Sciences in Lomza (Poland) – State Biotechnological University (Ukraine). – Publishing house: MANS w Łomży, Lomza, Poland, 2023. Part 2. P. 23-28.
2. Гончарук, А., Підкамінський, М., Шляховий, О., & Гончарук, О. (2023). Аспекти маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва інноваційної продукції. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 19-27.
3. Заїка С.О., Грідін О.В. Ресурсозберігаючі технології як пріоритетний напрям інноваційного розвитку аграрної економіки. Соціально-економічні аспекти стійкого розвитку економіки України: колективна монографія / За ред. О.О. Непочатенко. Умань : Видавець «Сочінський М.М.», 2016. С. 246-253.
4. Ключ, Ю. І., Сєребряк, К. І., & Керезвас, І. А. (2023). Вибір напрямів стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (05)), 134-138.
5. Манн, Р. В. (2023). Впровадження інновацій у виробництво для стійкого розвитку промислових підприємств. *Економіка і організація управління*, 14-22.

Gurina G.S.,
doctor of economic sciences,
professor of management of foreign economic activity of enterprises department,
National Aviation University, Kyiv
Podrieza S.M.,
doctor of economic sciences,
professor of management of foreign economic activity of enterprises department,
National Aviation University, Kyiv

SOCIAL RESPONSIBILITY AND ETHICS IN AVIATION

Ethics, the moral principles that govern our behavior, play a key role in every individual's and organization's actions. As a result, aviation is not immune. Aviation is certainly more heavily regulated than other industries. At its core, ethics studies why those regulations matter. Ethics is also applied much more broadly than simply following set regulations. More often than not, regulations deal with safety issues. But institutions face many non-safety decisions daily that should also be addressed from an ethical framework.

According to Oxford Languages, ethics is defined as the moral principles governing a person's behavior when conducting an activity. And while ethics play a part in everyone's daily life every time we think about what's right and wrong, ethics gets discussed more in business school than in day-to-day living.

Most of us have a moral compass that guides us through life. But when a group forms a team and works as an organization, it cannot rely upon any one person's morals to be followed—or even agreed upon.

The National Business Aviation Association (NBAA) also points out that unethical behavior in things unrelated to safety can trickle down within an organization until it also permeates the safety program. Further, having a company-wide “clear ethical compass over time” will help organizations build trust among their employees and regulators, an essential element to success in this industry.

Many texts and training materials in the industry discuss the concept of professionalism, which includes ethical behavior as a construct. Unfortunately, the teaching of ethics remains slightly controversial and has limited success.

The FAA Safety Team has published a human factors guide that includes seven key principles of ethical behavior. The document, specifically geared toward ethics in maintenance, is worth a read regardless of your aviation interest. The seven principles are as follows.

In the fast-paced and dynamic world of aviation, ethical business practices play a pivotal role in ensuring the safety, reliability, and sustainability of the industry. As aviation continues to connect people and cultures globally, maintaining high ethical standards is essential for building trust among stakeholders, fostering a positive corporate image, and ensuring the long-term success of aviation businesses.

One of the primary ethical considerations in the aviation sector is safety. Airlines, manufacturers, and service providers must prioritize the safety of passengers, crew members, and the public. This involves rigorous adherence to safety regulations, investing in state-of-the-art technology, and implementing comprehensive training programs for employees. By doing so, businesses not only comply with legal requirements but also demonstrate a commitment to protecting human life and well-being.

Environmental sustainability is another critical dimension of ethical business in aviation. The industry faces increasing scrutiny regarding its environmental impact, particularly in terms of carbon emissions. Ethical aviation businesses proactively invest in fuel-efficient aircraft, explore alternative and sustainable energy sources, and implement measures to minimize their carbon footprint. By

embracing environmentally responsible practices, these businesses contribute to global efforts to address climate change and ensure a cleaner, greener future.

Transparency and honesty are foundational principles of ethical business conduct in the aviation industry. Airlines and aviation-related businesses must provide accurate and complete information to customers, investors, and regulatory authorities. Clear communication about pricing, services, and potential risks builds trust and enhances the reputation of the company within the industry and among the general public.

Social responsibility is another aspect that ethical aviation businesses prioritize. This involves giving back to the communities in which they operate, supporting local initiatives, and actively participating in philanthropic efforts. By engaging in socially responsible activities, aviation companies contribute to the well-being of society and demonstrate their commitment to being responsible corporate citizens.

Additionally, fair treatment of employees is a key component of ethical business practices in aviation. This includes providing a safe working environment, fair wages, and opportunities for professional development. Ethical aviation businesses recognize the importance of their employees and understand that a motivated and well-treated workforce is essential for the overall success of the industry.

Ethical business practices are integral to the aviation industry's success and reputation. By prioritizing safety, environmental sustainability, transparency, social responsibility, and fair treatment of employees, aviation businesses can contribute to the industry's positive development while fostering trust and loyalty among stakeholders. As the aviation landscape continues to evolve, ethical considerations will remain a cornerstone for sustainable growth and prosperity in the industry.

References

1. Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності у транспортних системах, Зб. Наук. Пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. - №2. The edition materials are posted in Web of Science K.Razumova, O.Kyrylenko, V. Novak, G.Gurina, I.Zarubinska.

2. Economic and environmental current affairs in the system Of Development of the export Potential of enterprises of the Aviation complex of Ukraine, Зб. Наук. Пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. – №6. The edition materials are posted in Web of Science, O.Kyrylenko. K. Razumova, G.Gurina, V. Novak.

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

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN AIR TRANSPORT SECTOR POST-WAR

The air transport sector of the Ukrainian national economy has been severely impacted by the military aggression of the Russian Federation. As a result, air transportation has been almost entirely halted, leading to a significant economic risk for the enterprises and organizations within this sector. Given the current state of the air transport sector, it's imperative to create a comprehensive strategy that facilitates the seamless transition of aviation and service companies to a new paradigm. Additionally, it's vital to develop a system that accounts for the changes brought about by the end of the war.

Significant attention is given to the issues surrounding the advancement of the air transportation industry by scientists and practitioners, as evidenced by the proliferation of scientific and analytical articles dedicated to this subject matter [1-5]. The state's policies concerning the growth and development of the air transportation sector are continually evolving and improving [6]. The current challenges posed by war underline the importance of establishing a comprehensive outlook on the air transport industry's growth. In pursuit of this goal, it's imperative to explore and incorporate innovative strategies for managing both individual companies and the industry as a whole. The aviation industry's developmental strategy must address the obstacles related to resuscitating and advancing the air transport system and its infrastructure in light of the difficulties encountered by aviation organizations during wartime.

The strategic objectives include: establishing optimal conditions for the advancement of the air transport system and its infrastructure; gradually implementing institutional reforms in aviation transport, including improving management, separating state and economic management functions, and developing competition in the transport services market; facilitating the swift modernization of the aviation transport technical base and developing new approaches to innovation and investment policy to achieve the goals outlined in the Strategy. This includes attracting capital in all forms not prohibited by Ukrainian legislation; accelerating the integration of enterprises based on mutual interest, adapting national legislation to the conditions of integrated structures, harmonizing it with international standards, specifications, technical characteristics, and economic requirements in the field of air transport services.

To achieve the outlined objectives, the following primary tasks should be carried out: establishing an efficient state regulatory and control system within the transport services sector to foster the growth of national air transport; enhancing the state's coordinating role in integrating different types of transport, particularly international transport, and improving cooperation with other economic sectors; creating favorable conditions to increase the competitiveness of Ukrainian transport services and enterprises in both domestic and foreign markets, by implementing a range of state support measures; ensuring the efficient operation of national integrated structures and unifying the multitransport complex into a cohesive system, leveraging the advantages of geographical positioning; developing and implementing direct and indirect state financial support mechanisms for

air transport infrastructure, aligned with market-based economic models; creating a unified information platform for the transport complex, based on modern information and management systems and the development of comprehensive databases; developing and mobilizing the air transport scientific potential, including the establishment of advanced training and retraining systems for air transport.

Effective state regulation of air transport and its infrastructure necessitates achieving a balance between national and corporate interests. A division of responsibility between the state and enterprises is necessary to ensure efficient management of air transport. The following are essential components of the development strategy for the aviation sector: immediate and future actions aimed at enhancing profitability; adaptability to changing conditions in the transportation sector, including changes in the tax system, air transportation tariffs and rules, fuel prices, etc.; establishing relationships between transport, industrial, trade and supply chain structures; integration into the transport and logistics chain; implementation of preventive measures against external threats; development of a corporate diversification strategy; improving the quality of transportation services; maximizing the potential of transport companies; building relationships with partners on a mutually beneficial basis; measures to improve the technology of transportation services; integration of science into the air transportation industry.

The air transport sector's regulatory priorities must emphasize the adoption of pioneering and eco-friendly technologies, integrated automated process and quality management systems, and the advancement of information systems. Additionally, the air transport industry's economic viability necessitates a conscientious and differentiated approach to the quality of services, attaining a balance between the existing resource base and transport technologies to facilitate continued growth.

References

1. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова Є.М., Мостенська Т.Л. Тенденції розвитку транспорту Авіація в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2020. 1. 1 /2. 46-52.
2. Новіков К. (2023). Авіап перевезення після Перемоги. Як запустити авіатрафік та що для цього потрібно? *Thepage*. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-vidnoviti-aviaperevezennya-v-ukrayini-pislya-vijni- visnovki-eksperta>.
5. Негода Т. (2023). Відновлення аероруку, або коли Україна знову злетить. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3650935-vidnovlenna-aeroruhu-abo-koli-ukraina-znovu-zletit.html>.
3. Савич О., Шкода Т. Тенденції розвитку ринку авіаційних перевезень в Україні. *Інноваційний маркетинг*, 2020. 16(2), 29-42. doi:10.21511/im.16(2).2020.03
4. Dimitriou, D., Sartzetaki, M. Assessing air transport socio-economic footprint. *Міжнародний журнал транспортної науки і техніки*, 2018 7(4), 283-290.
6. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%>

Agoe Felix Tetteh,
(Ghana), seeker of the first (bachelor's) level of higher education of the group ЗД-409Ба,
National Aviation University, Kyiv
Lytvynenko L.L.,
PhD in Economics, associate professor,
Management of Foreign Economic Activity of Enterprise Department,
National Aviation University, Kyiv

THE IMPACT OF THE RUSSIAN FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE ON GLOBAL TRADE

The Russian full-scale invasion of Ukraine has resulted in significant human misery as well as disruption to different activities, in particular the world trade. Due to this, as stated by the WTO, the global economic picture has deteriorated with trade growth reducing to approximately 3.4% [1]. Ukraine is significant commodities exporter transporting the majority of goods by sea, and the invasion has severely curtailed this means of transportation. Global trade has been heavily hit by the war, not allowing it to fully recover from the upheaval caused by the COVID-19 pandemic.

Volumes of the world trade increased in 2022, especially for war-affected goods, demonstrating the durability of the international trade system. Trade in products and between war-torn countries was extremely resilient. Even in the short run and in the event of unanticipated disruptions, alternative suppliers filled the gaps – at least for the bulk of the items affected by the war. The benefits of reglobalization include not just increased revenue but also increased resilience and security in the supply of products. The capacity of countries relying on imports from the war zone to shift their import supplies to unaffected economies aided their good trade performance. Ethiopia, for example, used to rely on its wheat supplies for 45%, in particular Ukrainian. With loss of most supplies, Ethiopia increased purchases from other producers, including the United States (shipments increased by 20% in volume terms) and Argentina, which supplied 21% of Ethiopia's imported wheat, up from 0% the previous year [1; 2].

In terms of value, Ukraine's exports fell by 30% in 2022. Although some surrounding countries, like Poland, boosted its imports from Ukraine, the reduction was pretty uniform among trading partners. This was mostly due to increasing agricultural commodity imports such as oilseeds, fats and oils, meat, and dairy. Cereal exports, which are critical to the food security of many African nations, fell by 14.9%, causing these economies to change their trading patterns. According to preliminary UNCTAD assessments, food price increases caused by the war will affect more than 5% of the poorest nations' import basket. As a result, the emergency response to food shortages and the decision to exclude WFP purchases from trade restrictions and bans were implemented.

The significant impact on global trade includes the following:

- Increasing inflation. The considerable price increases on energy, agriculture, and metals have an effect on international supply chains and markets. This may cause shifts in demand, as consumers are not willing or able to buy what they usually would. Invasion was a catalyst for soaring energy and fertilizer prices [3; 4].

- Emerging economies' food security affected. Ukraine can be considered as one the major actors in the global markets for corn, sunflower oil, seeds, etc. A lot of countries in transition or developing economies are dependent on these deliveries to ensure their food security, notably countries of the Middle East and African regions. In such a difficult market, developing countries may struggle to compete for supplies with developed countries.

- The sanctions' implications for the Russian economy have been relatively muted for the time being, in part because the EU has not imposed a ban on imports of natural gas from Russia. Overall, much tougher measures against the aggressor country are needed to resolve the situation [2; 3].

- International shipping disruptions that caused not so cheap shifts in routes for the delivery of goods, as well as and suspension of passenger and freight traffic in certain regions due to Russian aggression [3; 4]. So, the perspectives are rather uncertain as for now.

To conclude, the Russian invasion of Ukraine has had a significant and complicated influence on worldwide trade, with repercussions seen in a number of different areas. Trade routes, supply lines, and commodity markets have all been affected by the invasion, creating uncertainty and difficulties that cut over regional boundaries. The capacity of countries and enterprises to adapt and negotiate these problems becomes crucial as geopolitics and global trade collide in this changing environment. The impact of the invasion on global trade is a reminder of the interconnectedness of geopolitics and economics. While the consequences of the war can be disruptive and challenging, they also underscore the importance of resilience, adaptability, and forward-thinking strategies in international commerce.

Reduced growth prospects could be particularly large for many developing countries, especially least developed countries, which are dependent on inputs and knowledge from more advanced economies to fight poverty and escape growth traps. Despite having relatively low levels of outputs, Ukraine is still among important producers and exporters of minerals, essential foods and energy. Significant economic and financial shocks have already been brought on by the Russian full-scale invasion, notably in the commodities markets where the cost of oil, gas and wheat has risen. If sustained, the changes in commodity prices and financial markets observed since the start of the war might lower world GDP growth by more than 3% in the second year, culminating in a severe recession in Russia, and raise global consumer price inflation by around 2.5%.

Thus, macroeconomic tightness, coupled with extremely high food and fuel costs, will put tremendous pressure on people in emerging nations, squeezing real earnings and slowing economic development. Developing countries will encounter significant barriers to growth and development even in the absence of disruptive movements in the global markets. So, the effective comprehensive measures addressing these challenges should be undertaken.

References

1. One year of war in Ukraine. Assessing the impact on global trade and development. Geneva: WTO, 2023. 24 p. URL: https://wto.org/english/news_e/news22_e/devel_08apr22_e.htm (accessed 2 October 2023)
2. The Impact on Trade and Development of the War in Ukraine. UNCTAD, 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d1_en.pdf
3. Tyrowicz J., Svejnar J. The Effects of War on Public and Private Provision of Services: The Case of Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. 2018. №46(4). P. 1026-1061.
4. Sandbu M. Reasons to think differently about inflation. *Financial Times*, 21 July 2022. URL: <https://www.ft.com/content/bc369172-328c-483c-947d-6ccf8fced23a>

*Shakal D.V.,
seeker of the first (bachelor's) level of higher education of the group 3Д-309Ба,
National Aviation University, Kyiv*
*Lytvynenko L.L.,
PhD in Economics, associate professor,
Management of Foreign Economic Activity of Enterprise Department,
National Aviation University, Kyiv*

THE SPECIFICS OF MANAGERS' WORK IN THE REMOTE MODE OF OPERATION

Distant mode management is gaining more and more importance in the field of business in the modern world. Natural disasters, an unstable social situation, a pandemic, and difficult economic conditions are driving the need to adjust the company's operations to suit these realities. Technologies are a great support for this. As a result, the managerial job is revealed from a different perspective. So, in the modern world, the concept of "remote management" was introduced, which determines the relevance of this area of study.

Remote or distant management of the company means the full-fledged management of an enterprise by a manager using modern means of communication and information transfer [1].

To ensure sufficient effectiveness of the workflow, the remote mode of management should be based on certain principles. In particular, the following have been formed:

- Individual approach. The manager and his subordinates do not see each other in person, so he or she must seek an individual approach to each employee separately, rather than managing a team. This manifests itself in all aspects of management: the degree of control, communication style and form of motivation, etc.

- Leadership of managers in setting tasks. The manager formulates tasks and deadlines, receives reports on the work performed, and controls processes, although he or she does not physically contact employees.

- Trust. Employees working remotely mostly plan their own work schedule. Therefore, it is important for them to realize that they are trusted and given space for creativity.

- Training. When organizing remote work, it is crucial to train employees who will work remotely in terms of compliance with information exchange regulations [2, p. 224; 3].

It is worth emphasizing the advantages of remote management:

- Productivity and effectiveness. Remote management allows managers and team members to work from home or at their preferred location, using flexible schedules. This greatly increases productivity and performance, even though managers need to be in constant contact with team members. Using remote management, employees and managers can work at any time convenient for them.

- Global resources. Working with a team in person means dealing with professionals who are available in the immediate area. Managing a remote team allows working with different specialists regardless of distance or time zones. This way, it is possible to hire many more capable employees who will increase the overall team productivity and improve the management process.

- Cost and time savings. Remote work helps a company save on the costs of the organization's daily operations. Likewise, remote teams are more able to reduce operating costs. Additional or saved money can be used to provide better software for team members or give it away as bonuses. It's also worth noting the personal savings for staff: no need to spend money on commuting to and from work. Employees usually commute to work every day. Some of them spend several hours on it. Remote work helps to save this time and allows employees to direct it to more profitable activities. For example, a manager can use the extra time to study effective management systems [4].

- Full access to all relevant information. Since work is done online, managers can easily control all processes in real time. They have access to the entire company's information in a single click.

There is no need to waste time waiting for subordinates to provide information, since everything can be found on the online platforms in a couple of minutes.

So, managing a company remotely is a kind of challenge in the modern world. Most people were not ready for this, so they faced difficulties. It would seem that the work of a manager should be destroyed, because it is impossible to manage staff without contacting people face to face. However, after analyzing the specifics of the work and the corresponding advantages, it can be argued that this way it is possible to effectively manage not only the staff but also the entire company. With the right distribution of tasks, respect for the employee's personal schedule, and skillful online control, results can be achieved even significantly higher than in traditional mode of work.

References

1. Гнилянська О.В., Стукановська Н.Є. Впровадження дистанційного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/39.pdf
2. Новаківський І.І., Злидник Ю.О. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 43, С. 223-228.
3. Білявський В.М. Сучасний стан впровадження інновацій в дистанційне управління персоналом. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/362648188.pdf>
4. Remote Management's Pros and Cons (With Best Practices). URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/remote-management-pros-and-cons>

*Дісяк Я.С.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-308Б
Національного авіаційного університету, м. Київ
Литвиненко Л.Л.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ГНУЧКІСТЬ У СФЕРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

За сучасних умов високодинамічного міжнародного середовища та при реалізації комплексних проєктів, коли можуть бути невідомі всі аспекти та особливості їх виконання, особливо важливим стає застосування гнучких методів, що актуалізує проблеми agile-менеджменту. Охоплюючи такі підходи, як Scrum, Kanban, XP, Lean, та методи управління Management 3.0, Agile методологія дозволяє реалізовувати проєкти вчасно і в рамках визначеного бюджету [1]. Вона забезпечує покращення комунікацій між власником продукту та командою розробників, дає можливість здійснити необхідні ітерації і підвищити рівень якості.

Незважаючи на те, що Agile методологія має певні обмеження щодо використання у перспективі, враховуючи існуючі та майбутні тенденції, вона вже сформувала основи для переходу на оптимізовані практики з використанням схожої гнучкої методології, зокрема DevOps. Agile методологія допомагає сфокусуватися на конкретних потребах клієнтів, створюючи для них відповідну споживчу цінність на основі активного використання зворотного зв'язку, дозволяє оптимізувати існуючі процеси в організації та забезпечити швидке реагування на зміни (табл. 1).

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки Agile-менеджменту

Переваги	Недоліки
Клієнто- та ринкоцентрованість, постійна взаємодія зі стейкхолдерами, що стимулює генерацію креативних та адекватних ідей.	Можлива невизначеність щодо кінцевого терміну для представлення готового продукту внаслідок внесення змін на регулярній основі.
Високий рівень задоволеності продуктом на виході завдяки безперервному забезпеченню якості на кожному з етапів.	Потреба в делегуванні повноважень учасникам команди, які повинні бути висококомпетентними фахівцями (як і менеджер), з можливими проблемами у всеохоплюючій координації робочого процесу.
Високий рівень адаптивності та гнучкості з можливістю змін відповідно до існуючих вимог.	Довготривалість і високий рівень витрат при реалізації Agile-трансформації.
Передбачуваність витрат та графіку робочого процесу, що може забезпечити мінімізацію ризиків.	Складнощі планування на ранніх стадіях у зв'язку з необхідністю попереднього формування загального бачення проєкту та його деталізації.

Джерело: складено на основі [1; 2].

Застосування методології Agile передбачає інтегрованість зусиль всіх учасників команди та формування середовища, необхідного для створення бажаної цінності. Особливістю цієї концепції є її багатоваріантність використання в різних сферах – передусім в ІТ-індустрії (де потрібно реалізовувати складні інноваційні проєкти), а також в різноманітному процесному бізнесі, сфері маркетингових комунікацій.

Kanban та Scrum можна вважати найбільш популярними та дієвими підходами на базі принципів Agile [1; 3], причому Kanban дає деяку свободу, в той час як для Scrum характерна більша жорсткість.

Компанії різної спеціалізації та потужності використовують різноманітні можливості методології Agile-менеджменту в своїй діяльності для оптимізації як окремих підпроцесів, так і загальноорганізаційної оптимізації (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади компаній, які використовують методології Agile-менеджменту

Методологія	Компанія	Особливості використання
Scrum	Google	використовує Scrum для розробки продуктів (пошукового двигуна, Android, Google Docs, Gmail та ін.).
	Microsoft	використовує Scrum для розробки програмного забезпечення, зокрема Windows, Office та Azure.
	Facebook	Facebook Engineering використовує Scrum для розробки продуктів та підтримки платформи.
	Spotify	використовує “Spotify Squad Framework”, модифікований Scrum, для організації роботи з музичними продуктами та послугами.
Kanban	Toyota	багато років успішно реалізує системи Lean, використовує Kanban у виробничих процесах для управління виробництвом автомобілів.
	Zappos	використовує Kanban для оптимізації процесів управління запасами та обслуговуванням клієнтів в своїй онлайн-роздрібній діяльності.
XP (Extreme Programming)	Thought Works	просуває та використовує практики Extreme Programming для розробки програмного забезпечення для клієнтів в рамках надання консалтингових послуг.
Lean	Amazon	довгостроково застосовує Lean-підходи у власних операційних процесах, зокрема управлінні запасами та логістиці.
	General Electric	використовує Lean Six Sigma для оптимізації виробничих процесів та управління якістю продукції.

Джерело: складено на основі [4; 5].

Особливістю Kanban є забезпечення функціонування необхідної кількості вузькоспеціалізованих груп (зокрема, аналітиків, веб-дизайнерів з подальшим залученням розробників) з можливою відсутністю чітко розмежованих ролей. При цьому для візуалізації робочого процесу застосовуються дошки з картками, забезпечується збалансованість завдань. Scrum, будучи також гнучкою методологією, передбачає функціонування універсальної команди, що складається з різнопрофільних спеціалістів без формалізації функцій з можливістю активної взаємодії між ними.

З-поміж відомих методологій Agile-менеджменту можна виділити:

- Continuous Integration (CI) і Continuous Delivery (CD), що дозволяє підвищити якість продукту і знизити ризики.
- Lean Software Development – методологія, що фокусується на максимальній цінності для клієнта та усуненні непотрібного.
- Extreme Programming – Agile-методологія, що базується на технічних практиках та якості коду, сприяє високому рівню залученості замовника в умовах нечітких і мінливих вимог.

Необхідно відзначити, що компанії можуть адаптувати гнучкі методології відповідно до актуальних потреб та контексту, що є надзвичайно важливим для забезпечення кращої відповідності унікальним умовам середовища та інтересам стейкхолдерів.

Отже, Agile-менеджмент і гнучкість стають необхідними складовими успіху сучасних організацій у висококонкурентному міжнародному бізнес-середовищі. Гнучкість Agile методології дозволяє компаніям бути більш адаптивними, ефективними та здатними оптимально використовувати свій ресурсний потенціал для забезпечення максимально можливої якості та адекватної цінності для клієнтів.

Література

1. Що таке Agile і як його застосувати в бізнесі. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/что-такое-agile-ua/>
2. Тран А. Гнучка методологія. Найкраща практика у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/agile-methodology/>
3. Риба Я. Який найкращий спосіб управління Agile проектами? URL: <https://www.easyredmine.com/ua/вісті-в-easy-redmine/який-найкращий-спосіб-управління-agile-проектами->
4. Scrum чи не-Scrum - який підхід обрати? URL: <https://worksection.com/ua/blog/scrum.html>
5. Рідкоус О. Agile, Scrum, Kanban і Lean: як це працює на практиці. URL: <https://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html>

*Зарубінська І.Б.,
доктор педагогічних наук, професор,
проректор з міжнародного співробітництва і освіти
Національного авіаційного університету, м. Київ
Лук'яненко М. О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-308Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Менеджмент є однією з найважливіших складових функціонування будь-якого підприємства в усіх країнах цивілізованого світу, діяльність якого має за мету вплив на працівників для досягнення якомога кращих результатів. У сфері менеджменту, як і у багатьох інших сферах, є певні проблеми, що потребують рішення, адже менеджмент супроводжує підприємство на всіх етапах його розвитку та життєвого циклу. Саме наявність цих проблем можна вважати доказом актуальності теми цього дослідження.

Доведено, що значною проблемою сучасного менеджменту є бізнес-середовище, що швидко змінюється. Економічні, політичні та технологічні умови, що швидко змінюються, роблять прогнозування і планування складними. Менеджерам останніх часів часто доводиться адаптуватися до несподіваних змін у навколишньому середовищі.

Науковці з галузі менеджменту також виділяють конкуренцію та насичення ринків [1, 2]. Ринки великої кількості сучасних країн перенасичені конкуренцією, залучення та утримання клієнтів стає дедалі складнішим завданням для різних видів бізнесу. З часом зростає необхідність розробляти нові інноваційні стратегії маркетингу та продажу для виживання та подальшого зростання.

Практично доведено, що керування даними та конфіденційністю також є досить значною проблемою. Збір та аналіз великої кількості даних надають нові можливості, але і створюють проблеми в галузі конфіденційності та безпеки даних, що може потребувати введення суворих правил та політик.

Вважається, що лідерство та розвиток кадрів у наш час також може бути сучасною проблемою менеджменту, адже розвиток лідерів та кадрів є ключовим завданням менеджменту[4]. Ефективне управління персоналом та розвиток лідерських навичок стають все більш важливими.

Обґрунтовано, що останнім часом етика та корпоративна культура також може бути проблемою. Прагнення етичних практик та розвиток позитивної корпоративної культури стають все більш актуальними та можуть впливати на репутацію компанії.

Доведено, що стійкість і кризи можуть бути значними викликами. Організації повинні бути готові до криз і вміти керувати складними ситуаціями, такими як фінансові кризи, пандемії та природні лиха. Однак, як показує практика, не всі нинішні компанії є готовими до цього.

Є обґрунтованою думка, що технологічні зміни також є однією з проблем сучасного менеджменту. Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та цифровізація потребують перегляду бізнес-процесів та навичок менеджерів і інших співробітників великої кількості компаній.

Вважається, що головна проблема, з якою сьогодні стикаються менеджери, полягає в тому, щоб зосередитися на організаційному чи корпоративному лідерстві [3]. Мається на увазі, що ефективне доведення напрямку діяльності організації з ясністю та послідовністю до робітників, може мати досить велике значення для сучасних менеджерів.

Нажаль, в теперішній час немало організацій, які, або приділяють цьому питанню недостатньо уваги, або ж зовсім ним нехтують.

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. Smith, John. Challenges of Modern Management: A Comprehensive Analysis. *Journal of Management Studies*. 2020. №3(45). P. 321-335.
3. Johnson, Emily. The Evolving Landscape of Contemporary Management Problems. *Harvard Business Review*. 2019. №6(89). P. 45-58.
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.

Сухорукова А. Л.

кандидат наук з державного управління,

в. о. доцента кафедри менеджменту та маркетингу

Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв

Цап П. В.,

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти групи ЕК4/1

Миколаївського національного аграрного університету, м. Миколаїв

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

В сучасних умовах економіки дедалі важливіше для ефективності господарюючого суб'єкта є персонал, як носій знань і ключовий фактор виробництва. Тому проблема підбору персоналу є досить актуальною. Успіх організації визначають кадри. Сьогодні це несумнівна істина для будь-якого керівника. З'являється усвідомлення того, що саме персонал стає гарантом процвітання будь-якого бізнесу. Тому велику роль у системі управління організацією відіграють процедури підбору, відбору і оцінки кадрів.

Для підбору висококваліфікованого персоналу необхідна якісна кадрова політика, що включає як системи підбору персоналу, так і його майбутнє навчання, підготовка, адаптація до нового місця роботи.

Підбір кадрів передбачає вивчення відповідності висунутих кандидатів функціональним обов'язкам за конкретною посадою. Підбір працівників, їх розстановка відносяться до класу управлінських завдань, що не мають стандартної, строго формалізованої технології рішення. При підборі персоналу працівникам кадрової служби слід досить точно з'ясувати ті цілі і очікування, які людина принесе з собою в організацію. Це допомагає створювати і використовувати ефективну систему мотивації праці. [1]

Система підбору персоналу - це комплексний процес, який включає в себе пошук, оцінку, відбір та залучення кваліфікованих кандидатів на робочі позиції в організації. Основною метою системи підбору є забезпечення відповідності кандидатів вимогам та потребам компанії з метою підтримки і розвитку її бізнес-діяльності. В сучасній системі підбору персоналу активно використовуються цифрові технології, розвивається бренд роботодавця, акцентується на інклюзивності та різноманітності робочого колективу, забезпечують гнучкі умови праці та активно використовують аналітику даних для вдосконалення процесів.

Проте, не дивлячись на все вищезазначене, все одно трапляються протиріччя і проблеми, оскільки ринок праці постійно розвивається, а очікування працівників та їх потреби змінюються.

Актуальними проблемами, що виникають у HR-менеджерів при підборі кадрів є: конкуренція компаній за спеціалістів, нестача кваліфікованих кандидатів, пасивний рекрутинг, обмеженість джерел пошуку, застарілі методи підбору і недостатнє фінансування.

Керівництво компаній має усвідомити, що пошук і підбір персоналу слід організувати на основі системного підходу. Робота HR-відділу має бути добре організована, а його діяльність має регулярно аналізуватись. Варто розробити спільно з керівництвом компанії єдиний стандарт підбору кадрів. В такому випадку буде прозоріше і простіше не тільки рекрутам, а і компанії в цілому. [2]

Для вирішення першої зазначеної проблеми підприємствам варто звернути увагу на активне створення сласного позитивного бренду для привертання та утримання спеціалістів. Важливим також є розвиток стратегії «роботодавця року», яка включає в себе привабливі програми мотивації та переваги для працівників.

При наявності такої проблеми як: нестача кваліфікованих кандидатів, існують деякі шляхи її усунення. По-перше, рекрутам необхідно розширити свої уявлення про джерела залучення і навіть звернути увагу на міжнародний рівень. Також варто почати освоювати нові способи пошуку та підбору персоналу, оцінювати їх ефективність. По-друге, впровадження аналітики даних та штучного інтелекту необхідне для вдосконалення процесу підбору.

Шляхом вирішення проблеми може стати інвестування в навчання та розвиток потенційних кандидатів, а також співпраця з навчальними закладами для створення освітніх програм, що відповідають потребам компаній. [3]

Ринок праці сильно змінився, змінилися уявлення здобувачів про роботу, вирости очікування. HR-менеджери та рекрути мають орієнтуватися на активний та ініціативний рекрутинг. HR-відділ повинні усвідомити необхідність підтримання своєї компетентності на високому рівні. Це стосується і керівництва, яке має забезпечувати можливості і умови для професійного розвитку свої працівників. Для цього необхідне хороше фінансування.

Отже, підбір персоналу є складною та важливою задачею. Для вирішення актуальних проблем важливо розробляти ефективні стратегії підбору, вдосконалювати методи та враховувати сучасні тенденції та вимоги працівників.

Література

1. Іванісов О.В. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: Зб. Наукових праць – Переяслав-Хмельницький, 2020.*
2. Барнякова А. В. Роль підбору персоналу в управлінні організації. *Науковий час. Миколаїв, 2018. - №4. – С.20-29.*
3. Гребенюк Т. А. Підбір персоналу та рекрутинг. *Молодий вчений. – 2016. - №11. – С. 682-691. DOI: 10.32839/2304-5809.*

Біланіч Г.П.,
кандидат історичних наук,
доцент кафедри соціокультурної діяльності
КЗВО «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради,
м. Ужгород
Жубрик А. О.,
здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності
«менеджмент соціокультурної діяльності»
КЗВО «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради,
м. Ужгород

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ

Сьогодні якість життя суспільства вийшла на новий якісний рівень, з'явилися сучасні форми аналізу, керування та контролю, змінилися відносини між підприємствами та державою. Такі кроки призвели до формування систем стратегічного менеджменту [3].

Стратегічний менеджмент – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, конкурентоспроможний), а також методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, за допомогою яких апарат управління та лінійні керівники своєчасно приймають та конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємства [5]. Відповідно менеджмент у галузі культури розглядають як процес планування організації, мотивації, контролю та координації, спрямований на досягнення певної мети у соціокультурній діяльності за допомогою професійно підготовлених до цього фахівців [1].

Стратегічний менеджмент є важливим складником успіху будь-якої організації, який допомагає уникнути багатьох помилок підприємницької діяльності, однак, попри поширеність різноманітних досліджень у даній галузі, чимало аспектів залишаються недостатньо висвітленими.

Зважаючи на це, *мета* нашої розвідки – дослідити сучасні аспекти стратегічного менеджменту в галузі культури.

Сучасний стратегічний менеджмент у галузі культури охоплює різноманітні підходи та напрями, спрямовані на ефективне управління культурними організаціями, заходами та проектами. Так, передусім варто звернути увагу на нові тенденції та виклики, серед яких: швидке впровадження цифрових технологій, адже цифрова трансформація забезпечує використання штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних технологій та інших інноваційних рішень для покращення процесів, ефективності та конкурентоспроможності організацій, а ще – застосування штучного інтелекту, що відкриває неабиякі можливості для підвищення ефективності та прийняття важливих рішень: може аналізувати значні обсяги даних, ринкові тенденції, виявляючи складні зв'язки та патерни, прогнозувати запити на продукти.

Важливу роль у розвитку менеджменту у сфері культури відіграють медіа. Так, у сучасному світі цифрові медіа сприяють швидкому поширенню культурної інформації, створюють нові форми культурного вираження та впливають на появу нових форм культурної співпраці. Цифрова культура сьогодення – це віртуальні виставки і музеї, онлайн-галереї, культурні платформи та інтерактивні проекти, як-от прями ефіри із музеїв, презентації та інтерв'ю через соціальні мережі [2].

Нині, попри війну, яка актуалізувала внутрішній діалог різних частин українського суспільства, здається, що Україна знаходить себе у світовому контексті, тобто у нас все більше контактів з іншими країнами.

За цих умов варто врахувати три рівні, які існують у культурному менеджменті: 1) рівень культурної дипломатії – як нас бачать, і як ми хочемо, щоб нас бачили; 2) інноваційний рівень – розвиваємо і шукаємо щось нове; 3) локальний рівень – культура є чи не єдиним інструментом зв'язку в громаді [4].

Серед актуальних трендів сьогодення – теми інклюзії та мультикультурності, а також вплив глобалізації. Глобальні тенденції вплинули на розвиток культури в різних регіонах, а цифрові медіа допомагають поширювати інформацію з різних куточків світу за лічені секунди і, звісно, тримати зворотний зв'язок, що неминуче впливає на культурне розмаїття. Культурні установи та проекти намагаються побудувати ласний унікальний бренд та залучити аудиторію з різних куточків світу. Означені напрями в стратегічному менеджменті сфери культури є лише прикладами того, як сучасні організації та установи пристосовуються до змін у культурному середовищі, спрямовуючи свої зусилля на забезпечення сталого розвитку та просування культури.

Ну і найголовніше, що визначає менеджмент як стратегічний – це ризики, пов'язані з фінансами, репутацією та природними катастрофами. Саме тому основою стратегічного менеджменту в галузі культури є здатність розвивати адаптивні стратегії.

Довгострокова стратегія розвитку української культури – стратегія реформ – покликана сприяти проведенню глибоких і конструктивних змін у сфері культури, збереженню самобутніх традицій та культурно-історичних цінностей українського народу, збереженню його культурно-духовної спадщини, створенню умов для творчої активності українців, формуванню в Україні громадянського суспільства європейського рівня. Саме цю місію і несе на собі стратегічний менеджмент, який забезпечує розвиток будь-якої сфери, зокрема й культурної, в довгостроковій перспективі.

Література

1. Антонюк О. Менеджмент культурно-мистецької сфери. *Часопис Національної музичної академії України ім. П. І. Чайковського*. 2021. № 2. С. 104–110. URL: <https://docplayer.net/58420963-Menedzhment-kulturno-mistecskoyi-sferi.html> (дата звернення: 02.10.2023).
2. Клівак В. Особливості застосування віртуальної реальності в мистецьких виставках. 2022. С. 41. URL: https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/Akademiia/Vydannia/konferentsii/Konferensiya_Suchasny_i_kulturno-mystetskiy_prostir_2022.pdf (дата звернення: 04.10.2023).
3. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/21/92> (дата звернення: 04.10.2023).
4. П'ять гріхів українського культурного менеджменту: що впливає та як боротися. *Культура і креативність*. 2019. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/culture-management> (дата звернення: 04.10.2023).
5. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891/854> (дата звернення: 04.10.2023).

Гращенко І. С.

кандидат економічних наук,

доц. кафедри менеджменту ЗЕДП

Національного авіаційного університету, м. Київ

Єлісеєв О. М.,

здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти групи МО-508М

Національного авіаційного університету, м. Київ

АНАЛІЗ ШЛЯХІВ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС МАСШТАБНИХ КРИЗ

Розвиток підприємницької діяльності є однією із ключових засад вдалого функціонування економіки, однак забезпечення розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі передбачає побудову надійної та стійкої системи антикризового управління, оскільки зовнішнє середовище в якому провадить свою роботу підприємство є йому невідконтрольним, складнопрогнозованим, мінливим і динамічним, а отже закладає значну частину ризиків. В той же час запровадження доцільних та своєчасних заходів у поєднанні з якісною їхньою реалізацією дозволяє компанії не лише мінімізувати свої витрати, зберегти конкурентні позиції, а також зарекомендувати себе як надійного гравця на ринку, що може впоратися із викликами сьогодення і є інвестиційно привабливим.

Беззаперечно, однією із нещодавніх світових криз, яка відобразилася на результатах роботи переважної більшості підприємств є пандемія COVID-19, що проявилася для бізнесу у вигляді викликів із забезпечення безпечних умов праці, зниження попиту, порушення ланцюгів постачання, падіння інвестицій і т. д.. Вирішення цих проблем потребувало швидких змін діяльності відповідно до нових реалій, як приклад можна навести компанію Amazon, що спостерігаючи за закриттям фізичних магазинів зробила ставку на електронну комерцію і запровадила нові функції, такі як доставка харчування та медичних товарів, таким чином отримавши в період з березня по лютий 2019-2020 років збільшення продажів ліків від застуди та кашлю на 862% порівняно з попереднім роком [1]. Велика кількість фітнес-компаній почали проводити заняття онлайн, розширили свої функції стрімінгові платформи як Netflix, кількість передплатників послуг якої у першій половині 2020 року становила понад 26 мільйонів у всьому світі, перевершивши усі прогнози [2]. В той же час варто зазначити, що в багатьох компаніях відбулися великі скорочення штату працівників в зв'язку з оптимізацією діяльності та зниженням витрат. Компанія Zoom отримала за період квітень-лютий 2019-2020 років 328 мільйонів доларів, що удвічі більше за результат аналогічного періоду минулого року, а їхній додаток став одним із найпопулярніших для відеоконференцій [3]. Важливо зазначити, що під час пандемії COVID-19 багато організацій взяли курс на цифровізацію, що не лише дозволило посприяти веденню бізнесу в умовах ізоляції й розширити варіацію надання послуг, у їхній онлайн формі, а також оптимізувати велику кількість процесів через створення нових інформаційних баз даних з якими можна додатково працювати, наприклад використовуючи CRM-системи чи технології штучного інтелекту для автоматизації рутинних й одноманітних робіт.

Ще однією із великих бізнесових криз сьогодення є повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що призвело до неможливості функціонування підприємств в окремих областях України через окупацію та небезпеку для життя людей на цих територіях, фізичне знищення будівель, перерізання логістики і не тільки. Та навіть у відносно безпечних місцях держави компанії можуть постраждати від ракетних обстрілів у зв'язку з чим, за можливості, частина підприємств створює свої представництва в країнах ЄС.

Проте не всі підприємства можуть перенести свою діяльність через специфіку бізнесу, як до прикладу компанія «Kernel», що є провідним і найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії у світі та постачальником сільськогосподарської продукції.

Як зазначає генеральний директор агрохолдингу «Kernel» Євген Осиповий впоратися з новими викликами компанії допомогли подушка ліквідності, що забезпечила фінансовий ресурс, децентралізація управління, яка в свою чергу, особливо в перші дні повномасштабного вторгнення, коли були великі проблеми зі зв'язком між різними філіями організації, дозволила зберегти людей і активи, змінено сівозміну з уникненням культур, що вимагають великих ресурсів, ще було проведено додаткову диверсифікацію та перебудову логістичних шляхів [4]. Також одним із видів бізнесу, який суттєво відчув як наслідки впливу пандемії COVID-19, так і збройної агресії Росії проти України є туристичний бізнес, а саме варто зазначити про компанію «Join UP!», яка є лідером на ринку туристичних послуг в Україні. Компанія шукала нові шляхи реалізації своїх послуг в умовах пандемії, до прикладу була збільшена увага до розвитку внутрішнього туризму, однак вторгнення поставило під питання реалізацію і такого виду послуг. Тож, «Join Up!» вирішила пришвидшити заходи, які раніше були заплановані керівництвом, а саме проведення розширення діяльності туроператора на ринки країн Латвії, Литви та Естонії, що дозволяє здійснювати туристичну діяльність [5].

Таким чином, варто зазначити, що масштабні кризи перевіряють компанії як на стійкість та демонструють їхню спроможність до функціонування в складних умовах, так можуть відкривати нові можливості, але задля їхньої реалізації необхідним є гнучкість управління та швидка реакція з розумінням нових трендів. Можна виділити такі заходи, що допомогли компаніям вдало впоратися з викликами масштабних криз як часткова переорієнтація діяльності, децентралізація управління, цифровізація, фінансова подушка безпеки, пошук альтернативних напрямків та ринків збуту товарів і послуг, диверсифікація, оптимізація та зниження сукупних витрат. Проте варто зауважити, що кожне підприємство використовує індивідуальні заходи та їхню комбінацію, щоб забезпечити ефективну роботу в умовах великих криз, оскільки досвід інших організацій в подібних умовах хоч і важливий, однак впровадження повинні реалізовуватися відповідно до особливостей конкретної компанії аби отримати позитивні результати.

Література

1. Palmer A. How Amazon managed the coronavirus crisis and came out stronger. *CNBC*. URL: <https://cutt.ly/HwnCstzX> (date of access: 06.10.2023).
2. The unassailable rise of Netflix | ACCA Global. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/0wnCgUCp> (date of access: 04.10.2023).
3. Zoom's Revenue Soars 169% As People Flock To Service During Coronavirus Pandemic. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/swnChf8m> (date of access: 06.10.2023).
4. Каціло Д. Втримати гіганта. Як найбільший агрохолдинг України зміг вижити під час війни. Інтерв'ю з CEO Kernel Євгеном Осиповим – *Forbes.ua*. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/twnCazNY> (дата звернення: 05.10.2023).
5. Тарасовський Ю. Куди і як подорожували українці під час війни. Join UP! показав результати й тенденції 2022 року – *Forbes.ua*. *URL Shortener, Custom Short URLs & Free Link Shortener | Cuttly*. URL: <https://cutt.ly/DwnCd5gA> (дата звернення: 05.10.2023).

Добрянська Н.А.

*зав. кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д.е.н., професор
Одеського національного технологічного університету, м.Одеса*

Саркісян Г.О.

*професор кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д.е.н.,
Одеського національного технологічного університету, м.Одеса*

Саленко Л.Р.

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеського національного технологічного університету, м. Одеса*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Актуальність теми обумовлена загостренням проблеми менеджменту в туризмі Одеського регіону через повномасштабне вторгнення країни агресора на територію України. Погіршення туристичної діяльності можна розглянути на яскравому прикладі Одеського регіону, так як Одеська область завжди займала найкращі позиції серед всіх курортних зон України.

Туристичний менеджмент - це особлива, відносно відокремлена діяльність, цілеспрямований вплив на працівників із метою управління та координації операцій туристичних фірм (підприємств) в умовах ринку для досягнення певної цілі (одержання прибутку) [1].

Як і в багатьох інших сферах економіки, в туристичному менеджменті також існують різні рівні та ієрархії. Менеджмент описує, так би мовити, систему диференціації менеджерів. Так звані навички, тобто здібності працівників, в кінцевому підсумку визначають, на якому рівні використовуються відповідні компетенції.

Особливо в контексті корпоративного управління, менеджмент виступає як структурована система. Для цього виділяють три рівні:

-топ-менеджмент - у більшості випадків стосується рівня управління компанією. Топ-менеджмент поєднує компетенції керівників і представляє компанію перед зовнішнім світом.

-середній менеджмент - співробітники середньої ланки реалізують рішення, прийняті керівництвом компанії. Діяльність середнього менеджменту включає організацію та контроль проєктів, а також звітування перед керівництвом.

-нижчий менеджмент - відіграє певну роль в окремих відділах компанії. Сюди входить конкретне планування та управління відповідними проєктами особами, які входять до складу групового керівництва окремих відділів.

На сьогоднішній день на півдні нашої держави менеджмент туризму зазнає невдачу через воєнні дії, які мають вагомий вплив на туристів та їх діяльність. Адже іноземний турист має страх щодо приїзду в Україну, щоб не потрапити під ракетний обстріл. Ситуація в Одеському регіоні є найбільш загостреною-через постійні атаки та замінування морського узбережжя, яке є візитною карткою не тільки Одеси, а і всієї України. Тому на цьому етапі варто застосовувати антикризовий менеджмент.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому. В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її усунути чи сповільнити, у стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам і засобам виходу з кризи. [2]

В Одеській області вся туристська увага зосереджена на причорноморське узбережжя, тому треба формувати шляхи вирішення цієї проблематики.

Звичайно, найкращим способом була б допомога в розмінуванні моря та прибережних частин, а найголовніше захист від ракетних обстрілів агресора, але на сьогоднішній день це є надважкою задачею, тому вирішення має бути локального значення. Наприклад, можна привернути увагу на віддалені частинки області, які теж пов'язані з ретрит відпочинком. Це може бути екскурсія до Вилкове, яке славиться своєю красою, дикою природою та неймовірними пейзажами біля річки Дунай. Також Вилкове називають українською Венецією, адже це місто на воді. Є безліч ідей влаштувати в цьому місті, дійсно, крутий тур починаючи від страв зі свіжо виловленої риби до катання на катерах по Дунаю, де можна розглянути домівки людей, які побудовані сотні років тому, де життя людей зовсім інакше, ніж у людей з великих міст.

Такий варіант виходу з кризової ситуації є ефективним та актуальним. Адже в ньому задіяні всі три рівні менеджменту, які були описані вище [3] Таких прикладів можна навести ще багато, які будуть задіяні на території Одеської області. Тому ця тема може бути розглянута і в наступних дослідженнях [4].

Антикризовий менеджмент в туризмі Одеської області є, справді, актуальним. Тому що розроблена програма заходів у сфері розвитку туризму може бути використана в процесі антикризового управління, що зумовлює її практичну значущість [5]. Узагальнений характер запропонованих рекомендацій визначає напрями практичного застосування. Детальна розробка цих рекомендацій знайде своє відображення у подальших дослідженнях.

Література

1. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. — К.: Знання, 2009. С.10-12. URL: https://get.ucoz.net/_ld/4/430_Tour_manag.pdf.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник для студентів вищих навч. закладів. / Л. О. Лігоненко // — Київ: КНТЕУ, 2005. — С. 85 — 87.
3. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Забуранна Л.В. ; за ред. Я. С. Ларіної. Маркетинг міжнародного туризму : навч. посіб. /. — Херсон : Гельветика, 2019. — с.10.
4. Мальська М.П., Худо В.В ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Туристичний бізнес: теорія та практика: підручник /— 2-ге вид., переробл. та допов. — Київ : ЦУЛ, 2021. — с.53.
5. Лагодієнко В.В., Павлов К.В., Павлова, О.М Саркісян Г.О. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання. — Луцьк : Волиньполіграф, 2022. — с. 15.

*Оліх Л.А.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності економічного факультету
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка, м. Київ*

БАЗОВІ МЕТОДИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ

Однією з актуальних на сучасному етапі розвитку суспільства функціональних сфер менеджменту є тайм-менеджмент. Різноманіття завдань вимагає від людини формування портфелю методів планування та організації часу для вчасного їх виконання. Автоматизація, комп'ютеризація та роботизація виробничих процесів протягом другої половини ХХ століття, перехід економік розвинених країн на засади постіндустріального розвитку і подальша цифровізація економіки – це основні передумови формування у людей гострої потреби в раціональній та ефективній організації часу. Ключовою характеристикою сучасного тайм-менеджменту є виокремлення пріоритетів і здійснення планування відповідно до них. «Виокремлення пріоритетів» передбачає розстановку акцентів щодо сфер діяльності, в яких реалізується людина (центри життєвих інтересів) та важливості виконання завдань для досягнення відповідних цілей. Активне формування методик для організації і планування часу за вказаним підходом розпочалося у 80-х роках ХХ століття. У даній роботі ми узагальнимо внесок у формування і розвиток сучасного тайм-менеджменту п'яти представників: Лотар Зайверт, Стівен Кові, Брайан Трейсі, Девід Аллен, Франческо Чірілло (таблиця 1).

1. Лотар Зайверт (Lothar J. Seiwert) – широковідомий в Європі та світі експерт і консультант з тайм-менеджменту. Розпочавши свою діяльність як фахівець з управління персоналом, Лотар Зайверт одним з перших розглянув питання організації і планування часу не тільки на робочому місці, але й на рівні індивіда. Він досліджує такі напрями, як «самоменеджмент» (selfmanagement), «життєве лідерство» (life-leadership), «баланс роботи і життя» (work/life balance). Л.Зайверт пропонує чіткий алгоритм дій для раціонального використання часу і балансування всіх сфер життєвих інтересів індивіда при цьому. Основою організації часу виступає процес його інвентаризації, тобто аналіз використання часу. Основним методом в системі Л.Зайверта виступає метод «Альпи». В оригіналі – це абревіатура ALPEN, кожна з літер якої є початком німецького слова, що позначає дію в алгоритмі організації часу. Реалізуються дані кроки через використання сукупності інструментів організації і планування часу, тобто методів тайм-менеджменту.

2. Стівен Кові (Stephen R. Covey) – відомий багатьом як автор світового бестселеру «7 Навичок високоефективних людей». С.Кові можна вважати основоположником сучасного покоління тайм-менеджменту. Система С.Кові передбачає організацію часу і планування своєї діяльності відповідно до попередньо виокремлених пріоритетів. Найважливішим у житті людини є її генеральна ціль. І вся діяльність спрямована на її досягнення. Тому ключовим інструментом тайм-менеджменту у цій системі є матриця Ейзенхауера.

3. Брайан Трейсі (Brian Tracy) – успішний підприємець і консультант. Особливу увагу в своїй консалтинговій та лекторській діяльності Б.Трейсі приділяє особистісному зростанню. Його внеском у розвиток сучасного тайм-менеджменту є формулювання й обґрунтування методу «з'їжте жабку» ("Eat the Frog"). «Жабкою» є важлива справа, яка повинна бути виконана у запланований час обов'язково. У запропонованій системі тайм-менеджменту Б.Трейсі розглядає шляхи, як «з'їсти жабку» вчасно. Основою даної системи є принцип Парето – 80/20.

4. Девід Аллен (David Allen) – автор GTD-методики організації часу – як впорядкувати справи. Акцент у даній методиці робиться на плануванні й виконанні поточних, навіть найдрібніших, справ – підхід «знизу догори». Але їх виокремлення і правильне планування можливе за умови наявності «дерева цілей» загалом.

5. Франческо Чірілло (Francesco Cirillo) – автор так званого «методу помідора» – The Pomodoro Technique. Даний метод допомагає людині сконцентруватись на одному завданні та реалізувати його у певний проміжок часу, не відкладаючи і не затягуючи процес виконання. Особливо корисним він є для людей, яким важко зосередитись і схильним постійно відволікатись. Важливим є те, що «метод помідора» має чітку інструкцію щодо його реалізації, але при цьому може бути адаптований людиною, яка його використовує. Зокрема, у методиці тривалість одного «помідора» визначена автором 25 хвилин. Зважаючи на особливості характеру людини, її психотип, цей час можна корегувати. Але, на нашу думку, він не повинен перевищувати 45 хвилин.

Таблиця

Узагальнення основних методик тайм-менеджменту*

Система ТМ	Сутність	Актуальність на даний момент
Л. Зайверт [4]	Етапи методу ALPEN: 1. Формування переліку завдань. 2. Оцінювання тривалості виконання завдань. 3. Планування резервів часу. 4. Пріоритизація і делегування. 5. Контроль: аналіз витраченого на виконання завдань часу, облік невиконаних завдань, визначення причин.	Зазначені кроки формують основу сучасної системи ефективного і раціонального використання часу в будь-якій сфері діяльності з урахуванням її специфіки.
С. Кові [3]	Навички високоєфективних людей: 1. Будьте проактивні. 2. Починайте, уявляючи кінцеву мету. 3. Головна увага головним речам. 4. Думайте у руслі «виграв/виграв» (спільна перемога). 5. Спочатку прагніть зрозуміти, а потім – бути зрозумілим. 6. Досягайте синергії. 7. «Гостріть пилку».	Своєю основою вказані навички мають психологічний стан індивіда та внутрішнє спрямування на досягнення поставлених цілей. На такому підході переважно побудовані сучасні бізнес-тренінги.
Б. Трейсі [5]	1. Зафіксуйте цілі на папері. 2. Плануйте кожен день. 3. Дотримуйтесь принципу 80/20. 4. Думайте про результати. 5. Зробіть відкладання творчим. 6. Використовуйте ABCDE-метод встановлення пріоритетів. 7. Зосередьтесь на ключових сферах. 8. Застосовуйте закон трьох. 9. Ретельно готуйтеся до роботи. 10. Рухайтесь крок за кроком. 11. Розвивайте ключові навички. 12. Використовуйте свої унікальні таланти. 13. Визначте свої слабкі місця. 14. Будьте до себе суворі (у контексті «поїдання жабки»). 15. Заряджайтесь енергією (використовуйте свої біоритми для виконання завдань). 16. Налаштуйтеся на перемогу. 17. Вибирайтеся із технологічної багнюки. 18. Розбивайте завдання на частини. 19. Вчіться розподіляти час. 20. Виховуйте у собі «трудоголіка». 21. Концентруйтеся на кожному завданні.	Дані кроки можуть бути адаптовані під конкретного індивіда, як й інструменти для їх реалізації.

Система ТМ	Сутність	Актуальність на даний момент
Д. Аллен [1]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приступаючи до роботи, визначте час, місце та інструменти для виконання завдань. 2. «Колекціонування» завдань – складання письмового переліку справ до найдрібніших. 3. Класифікація та групування (у тому числі й пріоритетизація) завдань. 4. Вибір «правильних» інструментів для виконання завдань. 5. Контроль: підтримувати Вашу систему тайм-менеджменту дієвою. 	<p>Основою раціонального використання часу є планування. А його ефективність забезпечується постійним переглядом планів та їх актуалізацією.</p>
Ф. Чірілло [2]	<p>Стадії The Pomodoro Technique:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планування: на початку дня для визначення завдань на сьогодні. 2. Відстеження: протягом дня, щоб зібрати дані про витрачені зусилля та інші цікаві показники. 3. Записування: наприкінці дня, щоб скласти архів щоденних спостережень. 4. Опрацювання: наприкінці дня, щоб перетворити дані в інформацію. 5. Візуалізація: наприкінці дня, щоб надати інформацію у вигляді, прийнятному для розуміння та окреслення шляхів вдосконалення. 	<p>Чітке визначення тривалості помідора, а, за можливості, й кількості помідорів, необхідних для виконання поставленого завдання, дають можливість чітко розраховувати час протягом дня та створюють передумови для виділення часу на інші завдання в наступні дні. При цьому акцент робиться не на планах загалом, а на виконанні конкретних завдань.</p>

* Складено автором

Виокремлені п'ять методик організації і планування часу та їх характеристика вказують на те, що більшість методів тайм-менеджменту тісно пов'язані між собою. Формування портфелю методів тайм-менеджменту має суто індивідуальний підхід. Саме від правильної їх комбінації залежить ефективність системи тайм-менеджменту індивіда.

Література

1. Allen David. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. 2001. 288p.
2. Cirillo Francesco. The Pomodoro Technique (The Pomodoro). 2006. 45 p.
3. Covey Stephen R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. 1989. 384 p.
4. Seiwert Lothar J. Mehr Zeit für das Wesentliche. Verlag Moderne Industrie. 1984. 336 p.
5. Tracy Brian. Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. 2001. 112 p.

Барський М.В.

*аспірант наукової спеціальності 073 «Менеджмент»
кафедри зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету*

БЕЗПЕРЕРВНІСТЬ БІЗНЕСУ. ВАРТА УВАГИ ТЕНДЕНЦІЯ

Світ чимдалі – більше демонструє перехід до постійно збільшуваної швидкості змін в оточуючому середовищі. Корпоративне, приватне, економічне життя щодня стикається з умовами невизначеності. Кількість параметрів, за якими така невизначеність набирає силу, постійно збільшується.

Глобальні кліматичні зміни, коливання світової економіки, катастрофи природного та антропогенного характеру, зміна політичних сил, боротьба за ресурси, епідемії, зрештою – війни. Все це призводить до постійних значущих змін на ринках, до збоїв налагоджених процесів, руйнації глобальних ланцюгів постачання, тощо...

В контексті глобальних ланцюгів постачання, які охоплюють одночасно різні континенти, можливо стверджувати, що зміни оточуючого середовища виникають постійно і більше, ніж на одному етапі таких ланцюгів водночас, через що робота всіх ланок таких ланцюгів стає більш ризикованою аж до ризику припинення існування як окремих ланок ланцюгу, так і до самого ланцюга як такого.

Зміни умов ведення бізнесу, особливо критичні, непередбачувані та всеосяжні можуть нанести критичну шкоду бізнесу. Саме це і є підґрунтям для прийняття рішення про розробку і впровадження методів безперервності ведення бізнесу в компанії. За своїми характеристиками такі методи схожі із методами ризик менеджменту, проте останні мають більш узагальнений характер і значно меншу кількість точних, покрокових інструкцій щодо плану дій у кожній окремій ситуації.

Згідно із Вікіпедією, Планування безперервності бізнесу (business continuity planning, BCP) – процес створення систем профілактики і відновлення ділової активності при боротьбі з потенційними загрозами для компанії.

Безперервність бізнесу – концепція, яка включає в себе витривалість, швидке відновлення критично важливих функцій, здатність компанії ефективно справлятися з непередбачуваними негативними подіями. Паралельно із планом безперервності бізнесу компанії, серед цілей яких є функціонування на ринку за будь-яких умов, запроваджують також план катастрофічного відновлення, наявність якого значно скорочує час на повернення найважливіших функцій компанії до нормальної роботи після настання непередбачуваних негативних подій.

Реальна картина в Україні (і не тільки) така, що у більшості компаній відсутній план безперервності бізнесу, а отже у таких компаній підвищення крихкості.

У прикладному вигляді план безперервності бізнесу являє собою набір документів, схем, завдяки яким компанія може реагувати на негативні зовнішні фактори, внутрішні чи зовнішні збої та швидко відновлювати надання послуг або товарів своїм клієнтам.

Мета плану безперервності бізнесу включає в себе:

- Продовження/відновлення головних процесів компанії в разі ушкодження їх як наслідок дії непередбачуваних факторів
 - Забезпечення можливості виконувати свої обов'язки персоналу компанії
 - Забезпечення можливості виконання компанією своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами
 - Підтримка нормального функціонування управлінського апарату компанії
- Існуючий стандарт:

При створенні плану безперервності бізнесу в такому вигляді, який відповідатиме визначеним світовим стандартам, компанії першочергово звертають увагу на доступний та опублікований стандарт ISO:22301. Дотримання цього стандарту надасть можливість підтримувати безперервність бізнесу, зростати в очах партнерів та клієнтів в якості надійної стабільної компанії.

Етапи побудови надійного плану безперервності бізнесу:

- Оцінка ризиків. На цьому етапі відбувається ідентифікація тих подій (як зовнішніх, так і внутрішніх), які можуть суттєво негативно вплинути на основні функції компанії.
- Аналіз можливостей підприємства. На цьому етапі визначається ієрархія функцій за мірою їх важливості та того, чи вже закладені в них ті чи інші процедури відновлення в разі настання ризикових ситуацій.
- Створення стратегії. На цьому етапі розробляється стратегія досягнення компанією виконання компанією плану безперервності бізнесу.
- Повсякденний. На цьому етапі розроблюються інструкції, плани дій для кожної конкретної ситуації, визначаються відповідальні особи та способи комунікації, тощо. Важливою складовою на даному етапі є розробка способів та періодичності навчання персоналу стосовно дій згідно визначеним протоколам.

Важливість запровадження плану безперервності бізнесу.

Керівники компаній мають звернути увагу на проблему крихкості компанії та започаткувати процес розробки і впровадження плану безперервності бізнесу оскільки:

- Стійкість компанії до нестандартних негативних неочікуваних ситуацій є вирішальним фактором існування такої компанії за певних умов
- При побудові виробництва таким чином, коли простої неможливі, компанія повинна мати ВСР у своєму портфелі процесів
- Конкурентна та репутаційна перевага у порівнянні з «хрупкими» компаніями
- Усвідомлення персоналу в стабільності своєї компанії, утримання персоналу
- Розробка процесів – компонентів плану безперервності бізнесу є вагомим інструментом аналізу і оптимізації існуючих робочих процесів в компанії.

Література

1. uk.wikipedia.org/wiki/
2. Saul Midler ISO 22301 Security and resilience
3. Актуальність забезпечення безперервності бізнесу на логістичному фармпідприємстві. Шнюков А.В., Проскурня О.М., ТОВ «Фармасофт»
4. Безперервність бізнесу // Банківська енциклопедія / С. Г. Арбузов, Ю. В. Колобов, В. І. Міщенко, С. В. Науменкова.

*Марченко В.С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного авіаційного університету, м. Київ*
*Бугайко Д.О.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри логістики,
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ВАЖЛИВІСТЬ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ В ПИТАННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ

Збереження навколишнього середовища стало однією з найважливіших цілей сучасного суспільства. Науково-технічний прогрес змінив наше повсякденне життя до невпізнаності, надав людству нові перспективи для вдосконалення, продемонстрував можливості всестороннього розвитку, інноваційні ідеї та потужні рішення. В наш час, просто неможливо перерахувати всі ті різноманітні досягнення та блага, які нам вдалося отримати. Але на жаль, в багатьох випадках, його швидкість, інтенсивність, неконтрольованість та непродуманість мала і доволі негативний характер. Особливо добре це можна побачити на прикладі ХХ століття. Короткозора політика в багатьох сферах діяльності, призвела не тільки до різкого зростання кількості екологічних проблем, але і до їх глобального загострення.

Сьогодні, ми більше не можемо закривати на них очі, а навпаки, маємо відноситись з усією серйозністю. Зараз, екологічні проблеми можна зустріти у всіх країнах світу без виключень. Питання забруднення навколишнього середовища, зміни клімату та вичерпання природних ресурсів починають турбувати дедалі більшу кількість людей і є як ніколи актуальними. Сучасна світова спільнота розуміє важливість збереження довкілля та покращення екології [1]. Пошук знаходження шляхів їх вирішення або ж принаймні сповільнення їх темпів, регулярно стоїть на порядку денному лідерів держав та міжнародних організацій. Високий запит суспільства плекає за собою пошук по-справжньому дієвих рішень. В наш час, одним з найбільш ефективних та перспективних варіантів є концепція сталого розвитку. Сталий розвиток – це розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти власні потреби [2].

Дана концепція користується високою популярністю, так як в своїй основі, сформована на ідеї знаходження оптимального балансу між екологічним, економічним та соціальним аспектом. Її метою є досягнення 17 глобальних цілей, що репрезентовані в формі 169 важливих завдань. При їх реалізації, вона перш за все покладається на наукові досягнення, ефективні інновації, реформи, зелені технології, сучасні технічні рішення та екологічну свідомість громадян. Якісна реалізація цих кроків, дозволить досягти бажаного успіху в вищезгаданих питаннях: зберегти чисте навколишнє середовище, мінімізувати антропогенний вплив на довкілля та максимально раціонально використовувати наявні ресурси.

Звісно, очевидним для всіх є те, що надважливу роль в цій концепції відіграють сфери логістики та менеджменту. Сьогодні, уявити наше звичайне життя, або принаймні економіку, без них, вже не представляється можливим, весь світ всеціло покладається на них. Створення стійкої інфраструктури, розвиток індустріалізації та сприяння інноваціям виступають передумовою мобільності людей і товарів [3].

Незважаючи на їх глобальну значимість, ми маємо визнати, що логістична галузь, все ще має дуже серйозний вплив на підняті в роботі проблеми. Протягом довгого часу, людство не приділяло їм достатньої уваги, а подекуди і абсолютно ціленаправлено ігнорувало.

Тодішній підхід бізнесу, по досягненню максимально можливих економічних показників, що в достатній мірі не враховував екологічну та соціальну складову питання, тягнув за собою серйозні наслідки та відчутно ускладнив ситуацію, вирішувати яку тепер необхідно нам. Щоб виконати поставлені задачі, підходити до цього можна з точки зору ринкової конкуренції бізнесу. Усвідомлення допущених помилок в минулому, дуже швидко змінює точку зору суспільства, формує нову політику стандартів та норм. В скорому часі сучасних реалій, гравці які перейматимуться лише власним заробітком, поступово втрачатимуть свої позиції, вплив, дохід та потенційних клієнтів. Коли ж гравці, які слідуватимуть новим порядкам та правилам, зможуть не тільки мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, але і отримують значну кількість додаткових ринкових переваг.

Сьогодні, логісти та менеджери мають шукати інноваційні способи управління операційними потоками та ланцюгами постачання, забезпечувати їх максимальну ефективність, екологічну автономність. Для цього логістична галузь має реалізувати потенціал концепції сталого розвитку, масово впроваджувати «зелені» технології та нові методи управління. Зелена логістика, як її нова, потужна модель розвитку, зараз має надширокий спектр перспектив. Застосування передових технологій та інноваційного обладнання дозволяє їй не тільки покращити показники ефективності використання наявних ресурсів, але і мінімізувати негативний вплив бізнесу на довкілля. В наш час її популярність різко зростає, так як в своїй основі вона націлена на якісну інтеграцію екологічних міркувань, рішень та ідей у логістичні процеси.

Зелена логістика здатна якісно здійснювати управління логістичною системою, виходячи з цілей сталого розвитку. Вона покладається на покращення ланцюгів постачання та операційних процесів за рахунок використання сучасних технологій та інноваційних рішень, постійно балансує економічний та екологічний аспект, щоб досягти оптимального результату. Зелена логістика бажає покращити логістичні процеси, зробити їх максимально ефективними та більш екологічними. Вона щоденно доводить свою ефективність не лише в теорії, але і на практиці.

Зелена логістика переймається автоматизацією, цифровізацією, роботизацією та діджиталізацією, підвищенням рівня енергоефективності компаній та підприємств, використанням екологічно чистих матеріалів, модернізацією транспортних систем, оптимізацією маршрутних мереж, застосуванням відновлювальних джерел енергії, електрифікацією транспортних засобів, покращенням систем складування, налаштуванням реверсивної логістики, підняттям рівня екологічної свідомості громадян, тощо. Всі вищезгадані приклади представляють собою тільки невеличку частинку повного списку, який регулярно поновлюється. Сьогодні, зелена логістика продовжує свій розвиток доволі швидкими темпами. Компанії на постійній основі представляють нові ідеї по впровадженню тих чи інших екологічних рішень в логістичну діяльність, ланцюги постачання та операційні процеси.

Сьогодні ми маємо унікальну ситуацію, коли у розвитку зеленої логістики на засадах сталого розвитку зацікавлені всі, починаючи від клієнтів, трудового колективу, ринкових партнерів та представників бізнесу і закінчуючи різноманітними інвесторами, політиками та організаціями. Такий високий запит відкриває нове поле отримання значних інвестицій для представників ринку, які слідує даній концепції, та реалізують відповідні проекти.

Україна, як держава, що інтегрується в ЄС, має брати до уваги ці тенденції та разом з партнерами, розвивати даний напрямок. Виробивши нову систему норм, важливо створити сучасну модель державного регулювання, яка перевірятиме бізнес і спонукатиме його до позитивних змін, руху у напрямку сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. В одних випадках цього вона зможе досягти додатковими податками, в інших же навпаки, через надання вигідних привілеїв та бонусів.

Таким чином можна підтвердити безпрецедентне значення концепції сталого розвитку, особливо в сферах логістики та менеджменту. Вирішення проблем описаних в роботі, або сповільнення їх темпів, потребує значних зусиль і досягти успіху в цьому неможливо без якісної логістики. Важливо продовжувати розвивати напрямок зеленої логістики, підтримувати ідею досягнення цілей сталого розвитку.

Література

1. Важливість збереження довкілля та покращення екології. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>
2. Сталій розвиток. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdl.org.ua/about-sustainable-development/>
3. Д. Бугайко, Ю. Харазішвілі. Теоретичні засади стратегічного управління безпекою авіаційної галузі у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. 2020. № 1 (38). С. 168. Інститут економіки промисловості НАН України.

Фірсова С.Г.,
кандидат економічних наук,
доц. кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ
Перевозчикова А.А.,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи МОіА
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ

ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА РИНОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Виведення нового товару на ринок вимагає детального аналізу ринку, оптимально вибудованої стратегії, фінансової та операційної спроможності підприємств. Але чи враховували дослідники теорій виведення продукту на ринок, такі як Ph. Kotler, A. Hjorth, як на таку діяльність може вплинути одна з найбільших війн у центрі Європи після Другої світової? [3, с.36] Лише на початку 2022 року приріст експорту в Україні становив 34% порівняно з відповідним періодом 2021 року. Та вже у перші дні березня постачання скоротились на 50%. Українські бізнеси закривалися, зазнавали сильних руйнувань, потрапили під окупацію. З лютого по квітень 2022 року вітчизняний ринок буквально завмер. Жодні стратегічні, управлінські або маркетингові моделі не працювали [1]. Але, випуск нових продуктів в умовах війни – це можливість для компаній, що залишилися неушкодженими й не закрились, зберегти свої позиції на ринку, забезпечити своє подальше функціонування та розвиток. По-перше, це може допомогти зберегти економічну стійкість країни, що є надзвичайно важливим у воєнних протистояннях. По-друге, нові товари можуть знайти попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Врешті-решт, випуск нових товарів може бути одним із шляхів для підприємців привернути увагу до свого бренду та продемонструвати свою готовність до подолання труднощів. Оскільки ситуація є складною, кожен менеджер повинен самостійно оцінити ризики та переваги випуску нових товарів. Розглянемо етапи виведення нового товару на ринок за S. Singh [3].

Етап 1: Генерування ідей. Необхідно знайти ту персональну проблему клієнта, яку можливо вирішити новим продуктом. З початком масових обстрілів вітчизняної критичної інфраструктури від жовтня 2022р зростає потреба у накопиченні електроенергії; харчових продуктах, термін яких досить тривалий; дозвіллі без використання гаджетів та мережі тощо.

Етап 2: Відбір ідей. Найдієвішим інструментом є SWOT-аналіз. До переліку «Загроз» через війну значною мірою додаються: можливе знищення складів, окупація територій, послаблення логістики, низька купівельна спроможність населення, обмеження з боку держави тощо. До «Можливостей» - підтримка з боку держави, зменшення кількості конкурентів через бойові дії. Конкуренція на ринку певною мірою зменшилась через бойові дії та окупацію (ПрАт «Чумак» мав 25% на ринку харчової продукції) [2].

Етап 3: Розробка концепції та тестування. Кількісна оцінка співвідношення вигоди до витрат, врахування ризиків, пов'язаних зі знищенням майна. Проведення фокус-групи для тестування значно ускладнене в умовах війни через **безпеку учасників (навіть в умовах онлайн фокус групового дослідження)**, етичні питання (деяким людям може бути незручно говорити про новий товар, коли вони переживають труднощі або страждають через воєнний конфлікт), недостатність часу або ресурсів для участі в фокус-групах, **недостатня репрезентативність** вибірки [4, с.3011].

Етап 4: Маркетингова стратегія/бізнес-аналіз. Вітчизняні бренди намагаються не використовувати у своїх рекламних компаніях асоціацій з вогнем («гаряча новинка»), вибухами («вибух свіжості»), звуки сирени. Email-розсилка більше не планується наперед, а виконується по факту (на випадок жалоби через трагічні обставини). Потрібно докладати зусиль, щоб врахувати життєвий досвід та культурний контекст ветеранів, щоб уникнути увічнення стереотипів і міфів у засобах масової інформації та маркетингу. Це актуально в Україні з 2014 року, а з 2022 проблема стала гострішою.

Етап 5: Розробка продукту. Низький попит, недостатнє фінансування, неплатоспроможність населення, проблеми з логістикою, обмежене виробництво, нестача сировини, недостатня кількість робочої сили можуть призводити до затримки у термінах запуску продукту.

Етап 6: Впровадження та Етап 7: Вихід на ринок та Комерціалізація. Зазначені на попередньому етапі фактори однаково значущо впливають на останні етапи виведення нового товару на ринок. Але вдалі менеджерські рішення допоможуть нівелювати втрати. Так, ПрАТ «Чумак» 24 лютого 2022 року втратив усі свої потужності в Херсонській області (ТОТ). Керівництво компанії перемістилось до м. Києва та за деякий час відновило виробництво своїх товарів на заводах-конкурентах як в Україні, так і за кордоном. Успішно презентують нові товари та повертають довоєнні показники, чекаючи на повернення в рідне місто Каховка [2].

Досвід України з виведення нового товару на ринок під час повномасштабної війни показує, що навіть за таких умов підприємці здатні підтримувати свою економічну стійкість. А інноваційні підходи в управлінні уже є своєрідним «посібником» з кризового менеджменту. Бізнес України може надати приклад того, як країна може адаптуватися в умовах складної геополітичної ситуації та економічної нестабільності.

Література

1. Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони. *Портал «Дія. Бізнес»*: веб-сайт. URL: https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_rotsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_regioni (дата звернення: 19.09.2023)
2. Штука Н. Чумацький шлях. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. Як компанія перевинайшла себе завдяки конкурентам. 2023. *Forbes.ua*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobotnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnyk-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622> (дата звернення: 21.09.2023)
3. Kuhta P., Sviderska S. Theoretical approaches to the Process of introducing a New Product to the Market. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 73. С. 33 - 38 . URL: http://bses.in.ua/journals/2022/73_2022/8.pdf (дата звернення: 19.09.2023)
4. Sim J., Waterfield J. Focus group methodology: some ethical challenges. *Quality & Quantity*. 2019. № 53: P. 3003–3022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-019-00914-5> (дата звернення: 22.09.2023)
5. Singh S. What are the Seven stages in the New Product Development Process? 2022. *net solutions*: веб-сайт. URL: <https://www.netsolutions.com/insights/everything-about-new-product-development/> (дата звернення: 19.09.2023)

Крутогорський Я.В.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління та адміністрування

Донбаського державного педагогічного університету, м. Слов'янськ

Згоденко Р.О.

Голова Правління ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»,

м. Слов'янськ

ВИКОРИСТАННЯ ПЕРФОМАНС-КОНТРАКТИНГУ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Виклики сьогодення вимагають від керівників держав, підприємств та організацій застосовувати нові рушійні важелі управління економічною діяльністю. Ефективний напрям розвитку це впровадження інноваційних видів бізнесу, взаємопов'язаної та злагодженої роботи держави, підприємців. З цього приводу актуальним є використання перфоманс-контракту як інструменту модернізації технічної та енергетичної складової підприємств промисловості та житлово-комунального господарства.

Цим актуальним питанням присвячено багато наукових праць, серед яких необхідно виділити роботи І. Кукса, Т. Лівощко, Д.Паламарчук, І.Сохань, Л.Сударкіна [1–5]. Проте, залишаються невирішеними питання обґрунтування теоретичних і методичних основ та розробки рекомендацій щодо реалізації інструментів перфоманс-контракту в Україні.

Привабливість перфоманс-контракту для замовника очевидна: немає економічного ефекту - немає оплати за послуги. Замовник розраховується тільки за рахунок коштів, зекономлених в результаті впровадження енергозберігаючих технологій. Наприклад, якщо в результаті встановлення нового обладнання, модернізації систем та інших робіт замовник не знижує обсяг споживання енергоресурсів, як це передбачалося перфоманс-контрактом, енергосервісна компанія не має права претендувати на оплату робіт. Крім того, замовник не вкладає власні кошти на реалізацію проекту. Залучені гроші теж мають свою вартість, і замовник в кінцевому підсумку оплачує всі відсотки, але, з огляду на те, що оплата проводиться за рахунок економії, умови кредитування себе виправдовують.

У ході впровадження технологій енергозбереження на основі перфоманс-контракту економічний суб'єкт – промислове підприємство укладає контракт з енергосервісною компанією на проведення енергетичного обстеження і впровадження на його основі технологій енергозбереження. Згідно з контрактом, енергосервісна компанія гарантує замовнику обіцяний рівень економії коштів, яка досягається внаслідок впровадження технологій енергозбереження (рис. 1).

У випадку реалізації проекту буде відбуватись зменшення споживання енергоресурсів, що відобразиться у зменшенні видатків. Отримана економія у разі створення відповідного порядку могла б акумулюватись на окремому рахунку і потім спрямовуватись на повернення інвестованих у проект коштів.

Важливим при цьому є вибір форми співробітництва. Можливі два варіанти: лінійна, кільцева. Лінійна більш підходить для тих промислових підприємств які вже мали позитивний досвід впровадження технологій енергозбереження, бо у разі вибору кільцевої форми енергосервісна компанія має певні ризики стосовно впровадження і фінансування проекту: отримані кошти переводять на рахунок замовника й використовують на реалізацію проекту, який розробила енергосервісна компанія та яка гарантує, згідно договору, замовнику, що отриманих коштів в разі економії за рахунок впровадження технологій енергозбереження буде достатньо для розрахунків з банком; у протилежному випадку виконавець сплачує різницю.

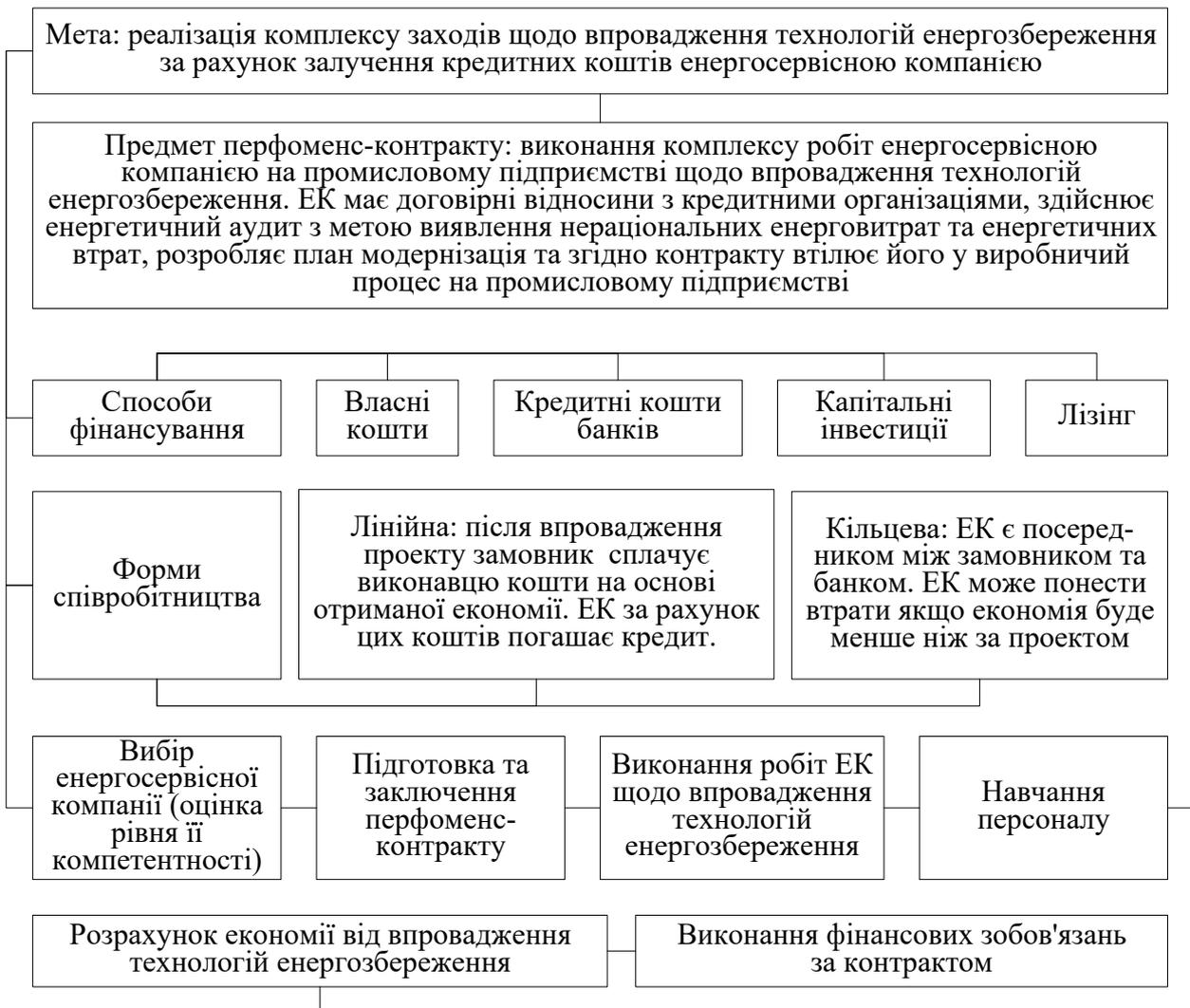


Рис. 1. Процедура реалізації перфоманс-контракту [розроблено авторами]

Практика впровадження даного інструменту в Україні не поширена і має певні ризики: недовіра до перфоманс-контрактингу з боку власників та керівників промислових підприємств за умов відсутності роз'яснень щодо механізмів його реалізації, дуже великі ризики відбору енергосервісної компанії з позиції оцінки рівня її компетентності – такі структури повинні бути державними і державні гарантії могли б спонукати підприємців до співпраці з ними; відсутність фінансових та страхових продуктів, відсутність державного регулювання та контролю виконання діючого законодавства в сфері реалізації програм підвищення енергоефективності. Також слід зазначити, що при впровадженні технологій енергозбереження треба звертати увагу не лише на енергетичну ефективність, а й екологічну. Розробка законодавчих та регуляторних актів стосовно впровадження цього інструментарію була б дуже корисною в Україні.

Таким чином, саме синтез методів стимулювання підприємств до впровадження технологій енергозбереження як з боку держави, так і з боку керівництва підприємства дозволить досягти найкращих результатів у стратегічному розвитку енергозбереження підприємства та країни в цілому. Найбільші втрати енергоресурсів сьогодні концентруються саме у цехах, службах, виробничих підрозділах, тому найбільший потенціал енергозбереження сьогодні сконцентрований в руках управлінців середньої ланки промислових підприємств.

Це обумовлює доцільність при розрахунках потреби підприємства в паливно-енергетичних ресурсах враховувати можливий рівень зниження невиробничих витрат. Проте брак коштів на впровадження значного обсягу технологічних та технічних нововведень значно гальмує процес енергомодернізації, що відкриває потенціал до використання перфоманс-контрактингу як ефективного інструменту реалізації комплексу енергозберігаючих заходів.

Література

1. Кукса І.М., Сударкіна Л.Ю. Світовий досвід впровадження програм ресурсозбереження. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури: Економіка та управління національним господарством. Випуск 6 (11). 2017. С. 57–60. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/12.pdf.
2. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880>
3. Паламарчук Д. М., Паламарчук Н. О. Енергоефективність в житловому секторі польщі. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9060>
4. Сохань І. В., Скрипник О. А., Скрипник Д. М. Енергодостатність, енергонезалежність, енергозбереження та енергетичний патріотизм – чотири кити розвитку територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8531>
5. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження. 2023. URL : <https://saee.gov.ua/uk/business>

Щебель А.І.

*кандидат економічних наук, доцент
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

Німчінова Д.Р.

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ*

ВИКОРИСТАННЯ ХЕДХАНТИНГУ В HR

Сучасні трансформації економічних та соціальних процесів, діджиталізація потребує формування економіки знань у країні і на цій основі необхідно впроваджувати на підприємствах системи управління знаннями, які сприяють їх інноваційному розвитку.

Велика кількість наукових досліджень розкривають сутність і актуальність процесу управління знаннями, який сприяє ефективній роботі підприємств в сучасному просторі, де знання і їх успішне застосування на практиці стають основою конкурентних переваг та джерелом економічного зростання. Однак встановлено, що у всіх існуючих наукових дослідженнях не було обґрунтовано доцільності використання хедхантингу з метою вдосконалення процесу управління знаннями. Також недостатньо дослідженими є проблеми визначення взаємозв'язку процесів хедхантингу та управління знаннями на українських підприємствах.

Кожне підприємство самостійно здійснює вибір методів підбору, виходячи із сформованої ситуації на ринку праці та цілей, які воно ставить при залученні персоналу. Найважливіше завдання менеджерів спирається на оптимізацію цього процесу за рахунок його ефективності та низької витратності без втрати якості.

Хедхантинг представляє собою залучення висококваліфікованих фахівців як носіїв знань, що потрібні в діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей, використовуючи нові підходи та ідеї. При застосуванні методу хедхантингу підприємству не потрібно навчати співробітника, тому що він має необхідний запас знань та виникає можливість проєкції його досвіду, відмови від традиційних шаблонних форматів мислення у вирішенні завдань підприємства, що сприяє їх дифузії серед колег та використання їх на практиці іншими співробітниками.

Встановлено, що найчастіше метод хедхантинг використовується для підбору вищого керівництва та кращих фахівців.

Як і кожний метод, хедхантинг має позитивні і негативні риси, які треба враховувати в процесі управління знаннями.

До позитивних встановлено всебічне дослідження ринку праці щодо необхідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи щодо аналізу вакансії та методів підбору кандидатів [13]. Завдяки таким перевагам хедхантер зможе запропонувати підприємству-замовнику більш зарекомендованих на ринку кандидатів, які володіють не тільки теоретичними, але й практичними навичками в певній галузі, оскільки самостійно вийти на яких швидко і оперативного самому підприємству складно.

До основних недоліків хедхантингу можна віднести високу вартість використання технологій послуг, збільшення витрат на закріплення цінних працівників та те, що об'єктом цього методу підбору персоналу може виявитися свій співробітник, а це зумовлює збитки для даного підприємства. Тобто недоліки хедхантингу пов'язані з втратою цінних для підприємства фахівців з певними знаннями та навичками, що обумовлює зниження рівня ефективного розвитку.

Великою складністю в роботі хедхантера є уміння визначити проблемні моменти на підприємстві у потенційного кандидата і дати можливість їх матеріалізувати на підприємстві, яке зацікавлене в даному фахівці. Завдання, які стоять перед хедхантером ускладнюються ще й тим, що в сучасних умовах ринкової економіки, вся інформація, що стосується діяльності підприємства та його працівників, є обмеженою та іноді недоступною.

Таким чином, хедхантинг сприяє найбільш ефективному функціонуванню ринку праці. Це пов'язано з тим, що керівництво підприємств використовує нові методи підбору і оцінки персоналу, серед яких є хедхантинг, що обумовлює створення найкращих умов праці, гнучкої системи оплати праці, підтримання привабливого внутрішнього бренду підприємств. Хедхантинг гарантує дуже високу ймовірність підбору потрібного підприємству фахівця. Однак застосування даної технології пов'язано з великими фінансовими, тимчасовими і трудовими затратами, тому важливо правильно оцінювати доцільність її використання

Література

1. Ситник Й. С. Управління знаннями як складова процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств / Й. С. Ситник. // Економіка та суспільство. – 2017. – №8. – С. 354–360.
2. Вовк Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості / Ю. Вовк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23. – С. 343–352.
3. Руденко М. управління знаннями як конкурентна перевага підприємства / М. Руденко, В. Криворучко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 74–78

*Жуковська В.М.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна*
*Вергун А.В.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна*

ДІАГНОСТИКА ВИМІРЮВАННЯ ЩАСТЯ: ЕМПІРИЧНИЙ АСПЕКТ

Діагностика щастя персоналу може бути використаним інструментом для оцінки задоволеності та благополуччя співробітників на підприємствах. Ця інформація може допомогти підприємству зрозуміти, які аспекти середовища праці потребують покращення та як підвищити загальний рівень щастя та продуктивності працівників. Щасливі працівники працюють більше та ефективніше: продуктивність може зрости до 12% [1]. На основі огляду джерел та практик діагностики щастя персоналу в компаніях визначено, що для вимірювання показника слід ретельно продумати мету дослідження, забезпечити анонімність та конфіденційність відповідей співробітникам, щоб вони могли висловити свої думки та почуття.

Процес діагностики передбачає такі кроки:

1. Розробка опитувальника або анкети щастя, що включає різні питання щодо різних аспектів життя та задоволеності персоналу в компанії. Питання можуть торкатись робочого завантаження працівників, взаємодії з колегами, керівництвом, можливостей для професійного розвитку, робочого середовища тощо.

2. Проведення опитування: Опитування може бути проведене онлайн або в паперовому форматі, залежно від умов та можливостей вашої компанії. Вибрати зручні методи дослідження також важливо для релевантних відповідей: анкети, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз показників ефективності, або комбінацію цих методів. Важливо вибрати ті методи, які найкраще відповідають цілям та ресурсам компанії.

3. Після отримання відповідей важливо провести аналіз результатів: оцінити, які аспекти трудового життя найбільше впливають на задоволеність працівників і щастя на роботі; виокремити сильні та слабкі сторони середовища праці в компанії.

4. Розробка плану дій передбачає план заходів для покращення середовища праці та задоволеності працівників.

5. Впровадження змін згідно з планом заходів, моніторинг та оновлення при потребі: необхідно оцінювати результати впроваджених змін та коригувати стратегію на основі нових даних та відгуків співробітників.

На щастя працівника впливає ситуація в країні, в якій він працює, адже країни з низьким рівнем корупції та високим рівнем демократичності забезпечують кращі умови для життя та роботи. Щорічний рейтинг найщасливіших країн світу «World Happiness Report» публікує ООН. Згідно дослідження "Рейтинг щастя – 2023" Україна посіла 92-е місце з-поміж 137 країн, що оцінювалися (рис.1). Рейтинг охоплює 12 основних блоків: 1) ВВП на душу населення; 2) очікувана тривалість здорового життя; 3) якість життя (за 10-бальною системою); 4) соціальна підтримка рідних, друзів (соціологічний показник); 5) свобода життєвого вибору (соціологічний показник); 6) щедрість, благодійність (соціологічний показник); 7) рівень поширення корупції в державних органах та бізнесі; 8) позитивні емоції (відчуття щастя, радості, насолоди); 9) негативні емоції (відчуття неспокою, гніву); 10) рівень довіри до уряду; 11) рівень довіри до людей, суспільства; 12) якість державного управління, рівень демократичності [2, с. 164].

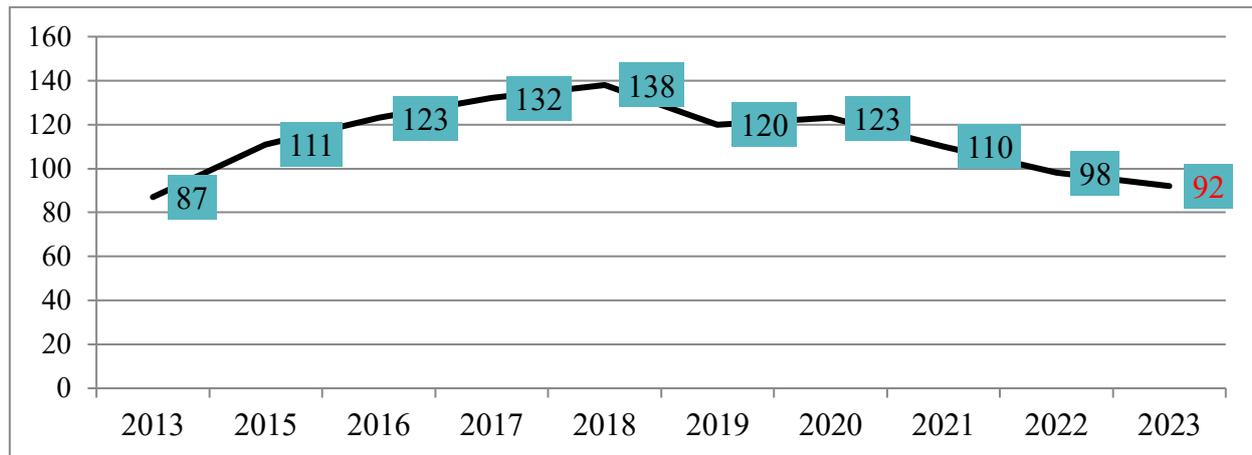


Рис. 1. Динаміка місця України в "Рейтингу щастя"

Джерело: складно за даними [3].

Добробут в Україні, безумовно, постраждав, але незважаючи на масштаби страждань і збитків в Україні, оцінки життя у вересні 2022 року залишилися вищими, ніж після анексії 2014 року. Адже згуртованість та спільна мета перемоги зблизила українців, а благодійність досягла рекордного рівня.

Отже, відкритий топ-менеджмент, команда і оточення, наявність ясних цілей і перспектив, складні завдання, культура лідерства, розширені повноваження, визнання і винагороду, можливість допомагати іншим, впевненість у майбутньому – це деякі фактори, які дійсно можуть робити співробітників щасливими [1]. Діагностика щастя персоналу є процесом, який може сприяти покращенню середовища праці в компанії та збільшити продуктивність персоналу та задоволеності працівників своєю роботою.

Література

1. Як зробити співробітників щасливими: стратегічний проект компанії. URL: <https://platforma-msb.org/yak-zrobyty-spivrobitnykiv-shhaslyvymy-strategichnyj-proekt-kompaniyi/>.
2. Жуковська В.М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ.: КНТЕУ. 2018. 352 с.
3. Україна в "Рейтингу щастя" ООН (World happiness report). URL: https://dsa.court.gov.ua/dsa/inshe/gender/gend_reit2.

*Калашлінська М.В.,
кандидат політичних наук, здобувач наукового ступеню доктор наук
за спеціальністю «Політологія»
Донецького національного університету ім. В. Стуса, м. Вінниця*

ІННОВАЦІЙНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ВПЛИВ І НАСЛІДКИ ДЛЯ ПОЛІТИЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Ефективне управління персоналом є важливою складовою життєздатності будь-якої організації, так само, як якісне управління державними ресурсами в країні є запорукою її процвітання. Зростаючі виклики в економіці та демографії вимагають постійного перегляду та переосмислення підходів до управління персоналом і пошуку нових їх форм. Безумовно, використання інноваційних підходів дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність виробництва, сприяти більш успішному функціонуванню організації, підвищити її конкурентоспроможність та забезпечити сталість у складному і змінному бізнес-середовищі. Проте важливо пам'ятати, що ефективність не можна вимірювати лише лінійним підходом, схожим на модель конвеєра Генрі Форда (Fordism) [1, С. 39-40], яка, незважаючи на свою революційну інноваційність та ефективність, стала предметом критики через авторитарність та відсутність уваги до особистого розвитку працівників.

До цього часу однією з ключових загроз у впровадженні інноваційних підходів в управлінні персоналом залишаються ризики автократизації такого управління. Незважаючи на те, що інноваційні підходи можуть сприяти підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності організацій, їх застосування без належного контролю може створювати прямі та непрямі загрози, які варто враховувати. Інноваційні підходи до управління персоналом є лише однією зі складових загальної ефективності управління підприємством [2; 3, С. 10-111], яку графічно можна представити наступним чином (див. Рис. 1).



Рис. 1. Ключові аспекти ефективності управління підприємством (джерело: узагальнено автором)

Говорячи про загрози, що виникають внаслідок зловживання інноваційною складовою в управлінні персоналом, ми маємо враховувати не лише порушення прав працівників, їх психологічне вигорання тощо, але й звернути увагу на той безпосередній вплив, який ці методи мають на політичну сферу суспільства.

Так, Генрі Форд розглядається в сучасній політичній науці не тільки як історичний образ успішного підприємця, що впровадив інноваційний, але досить авторитарний підхід до управління виробництвом. Його оцінюють як постать, що несла реальну загрозу для існування демократії в Сполучених Штатах [1, С. 39-40]. Йдеться, зокрема, про політичні (і навіть президентські) амбіції Форда, який мав значну підтримку серед недемократичних сил з радикальними та екстремістськими поглядами. Навіть нацистський лідер Адольф Гітлер згадував його в своїй книзі «Майн Кампф» та описував як «одного з наших найцінніших, важливих і дотепних борців», а у 1938 році нацистський уряд вручив Форду Великий хрест Німецького Орла.

На щастя, незважаючи на значну публічну підтримку та неодноразові спроби вступити в політику, Форд не зміг втілити свої амбіції у політичну реальність, зокрема через те, що американське політичне середовище було налаштоване проти нього. За словами Стівена Левіцького та Данієля Зіблатта, система захисту демократії, що діяла в Сполучених Штатах, успішно відіграла свою роль у стримуванні спроб Форда вплинути на політику та змогла забезпечити збереження демократичних інституцій. Проте приклад Генрі Форда служить яскравим нагадуванням про те, що авторитарні методи управління на підприємстві можуть нести в собі серйозні ризики для політичного життя суспільства.

У підсумку, зазначимо що вплив інноваційного управління персоналом на демократію та політичну сферу є складним та багаторівневим. Розуміння переваг та ризиків у цій сфері є важливим завданням. Важливо розвивати та впроваджувати збалансовані підходи до управління персоналом, які враховують сучасні вимоги економіки та менеджменту, але при цьому не втрачають демократичні цінності та громадянські права в політичній сфері.

Література

1. Levitsky S., Zibblatt D. How democracies die New York, 2018. 312 с.
2. Доронін А., Михайленко Д. Демократизація управління. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2020. С. 27-34. DOI: 10.36477/2522-1205-2020-61-04.
3. Управління персоналом: підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк. 2018. 404 с.

Гращенко І. С.

кандидат економічних наук,

доц. кафедри менеджменту ЗЕДП

Національного авіаційного університету, м. Київ

Авраменко В. С.

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти групи БС-306 Б

Національного авіаційного університету, м. Київ

Блоусова Є. Ю.

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти групи БС-306 Б

Національного авіаційного університету, м. Київ

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сучасне бізнес-середовище в Україні постійно зазнає впливу зовнішніх факторів, що можуть негативно впливати на його функціонування та рентабельність. Швидкі технологічні зміни, поглиблення глобалізації, зміни у споживчих уподобаннях та інші чинники створюють складні виклики для підприємств у всіх галузях, включаючи маркетинговий сектор. Інноваційний маркетинг стає невід'ємною складовою, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, забезпечити конкурентоспроможність та зберегти стабільність на ринку.

Роль інновацій в маркетингу полягає в дослідженні нових ринків для збільшення обсягів продажів і прибутковості. Інноваційні стратегії в маркетингу дозволяють маркетологам відстежувати результати і змінювати стратегії, щоб краще відповідати потребам споживачів. Техніки інноваційного маркетингу включають в себе такі методи, як маркетинг «від уст до вуст», маркетинг в соціальних медіа, збереження існуючих клієнтів, розширення на нові ринки, репозиціонування бренду та виявлення експертності компанії [1].

У наш час, шаблонні стратегії маркетингу, що раніше були ефективними, втрачають свою гарантію успіху. Інноваційний маркетинг поєднує традиційні та цифрові стратегії, щоб створити унікальний підхід, що відділяє компанію від конкурентів. Цей підхід включає в себе використання автоматизованих маркетингових інструментів, співпрацю з впливовими особистостями, розробку інтерактивного контенту та програм лояльності.

Процес розвитку інноваційних засобів роздрібногo маркетингу розпочався з усвідомлення необхідності зберігання та обробки додаткової інформації про клієнтів. Це призвело до появи «маркетингу баз даних», який був попередником CRM-технологій. Сегментація клієнтської бази дозволила компаніям краще зрозуміти своїх клієнтів і класифікувати їх за різними параметрами.

Сприяючи використанню технологічних та маркетингових інновацій, таких як сканери перевірки цін та QR-коди, торговельні підприємства оптимізують використання часу покупців та пропонують їм зручний доступ до інформації. Поява «віртуальних примірочних» та «віртуальних прилавків» свідчить про постійний розвиток інноваційних методів організації роздрібногo торгівлі та підвищення споживчої активності [2].

Маркетинг з «вуст в уста» може бути надзвичайно ефективним, оскільки рекомендації друзів, родичів чи колег часто сприймаються більш достовірними та надійними, ніж реклама від компанії. Наприклад, Airbnb вдало застосовує маркетинг з вуст в уста, заохочуючи своїх клієнтів рекомендувати сервіс друзям і родичам. Це дозволяє компанії залучати нових користувачів і збільшувати клієнтську базу [1].

Важливим аспектом інноваційного маркетингу є дослідження потреб та бажань цільової аудиторії, розуміння їх поведінкових моделей та вподобань, а також розробка прототипів чи зміни існуючих процесів для залучення їх. Це також стосується запуску, ціноутворення та просування продукту в унікальний спосіб. Прикладом цього є український роздрібний бренд «Rozetka», який впроваджує системи штучного інтелекту для оптимізації обслуговування клієнтів [3]. Такий підхід дозволяє розуміти потреби кожного покупця, персоналізувати рекомендовані товари та надавати індивідуальні консультації, покращуючи рівень задоволеності користувачів та роблячи покупки більш ефективними.

Реалізація ефективних медіа-технологій для просування продуктів та послуг є одним із вагомих аспектів. Використання соціальних мереж, цифрових платформ та інтерактивного контенту дозволяє бізнесу найбільш ефективно залучати споживачів до себе. Прикладом може слугувати компанія «Нова Пошта», яка активно використовує соцмережі для комунікації з клієнтами та рекламування своїх послуг [4]. Короткотривалі та креативні кампанії, орієнтовані на різні сегменти аудиторії, дозволяють підприємству утримувати лідерство на ринку кур'єрських послуг.

Іншим прикладом є ІТ компанія SoftServe, яка успішно використовує відеоконтент для презентації своїх продуктів та послуг, демонструючи їхні переваги та можливості [5].

Крім того, ефективність інноваційного маркетингу в Україні також забезпечується впровадженням програм лояльності. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо», яка дозволяє своїм покупцям накопичувати бонуси та отримувати знижки з кожною покупкою [6]. Це мотивує постійних клієнтів обирати саме цей заклад і лишатися вірними бренду.

Усі вищезазначені інноваційні підходи демонструють, що для підприємств в Україні інноваційний маркетинг стає ключовим інструментом для досягнення успіху та забезпечення виживання в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності.

Загалом, інноваційний маркетинг стає необхідною умовою для успіху бізнесу в сучасному середовищі. Традиційні методи маркетингу вже не гарантують успіху, і інноваційний маркетинг визнається ключовим інструментом для подолання цих викликів. Компанії, які впроваджують інноваційні стратегії, здатні адаптуватися до змін, привертати увагу клієнтів і залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін.

Література

1. Farooq U. What is Innovative Marketing - Strategies and 3 Famous Examples. *Marketing Tutor*. URL: <https://www.marketingtutor.net/innovative-marketing/> (date of access: 06.10.2023).
2. ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ. *Навчально-інформаційний портал НУБіП України*. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357312> (дата звернення: 06.10.2023).
3. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. *ShiStrategies*. URL: <https://strategi.com.ua/shtuchnyu-intelekt-dlia-biznesu/> (дата звернення: 06.10.2023).
4. Нова пошта. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/nova.poshta.official/> (дата звернення: 06.10.2023).
5. SoftServe. *Facebook* - *log in or sign up*. URL: https://www.facebook.com/SoftServePoland/?brand_redir=495636040037&locale=uk-UA (date of access: 06.10.2023).
6. Офіційний сайт «Сільпо». *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: <https://silpo.ua/about/vlasnyi-rakhunok> (дата звернення: 06.10.2023).

Щебель А.І.

кандидат економічних наук, доцент

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

Сніцар О.А.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Система управління підприємством може ефективно функціонувати лише за умови належного інформаційного забезпечення.

Необхідною умовою для ефективної діяльності готелю є раціональна організація обліку і аналізу, які відіграють роль джерела інформації для прийняття управлінських рішень в реальному масштабі часу.

Організація управління роботою готелю, як системи, базується на розумінні певних чинників: цілей управління, завдань, функцій системи управління, етапів прийняття та впровадження управлінських рішень та інформаційного забезпечення процесу виконання визначених завдань. Однією з умов ефективного управління підприємством є наявність повної, достовірної й оперативної інформації про витрати, які формують собівартість продукції (робіт, послуг) та кінцеві результати роботи за звітний період.

Достовірно визначений показник собівартості забезпечує правильне формування основного фінансового результату діяльності підприємства – прибутку (збитку) від реалізації продукції (робіт, послуг). Повна собівартість послуг виражає в грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з наданням і реалізацією його послуг, тобто показує, скільки коштують для споживачів послуги, які надає готельне підприємство. Собівартість послуг проживання залежить від виду готелю та категорії номерів, у яких поселяють клієнтів.

Таке групування є важливим, оскільки пов'язане із специфікою організації інформаційного забезпечення, яке враховує категорію готелю, та ефективність послуг, що вимагає даних щодо якості послуг та їх економічної оцінки.

У ринкових умовах основну увагу при аналізі концентрують також на витратах, які безпосередньо залежать від менеджменту підприємства.

Маржинальний аналіз складається з таких основних етапів:

1. Збирання та обробка інформації, потрібної для проведення аналізу.
2. Визначення величини змінної та постійної складової витрат на виробництво.
3. Розрахунок величини економічних показників.
4. Порівняння рівня обчислених показників при різних варіантах рішень.

Завдання маржинального аналізу можна об'єднати у дві групи, які складатимуть два напрями аналізу:

1. Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу продажу і прибутку від готельних послуг.
2. Аналіз варіантів короткострокових управлінських рішень.

У межах кожного з напрямів маржинального аналізу необхідно визначити об'єкти та показники аналізу. В аналізі взаємозв'язку витрат, обсягу продажу і прибутку об'єктами (показниками) аналізу виділяють: точку беззбитковості; величину прибутку при різних значеннях обсягу продажу, рівня витрат, ціни продажу; критичний рівень постійних витрат при заданому рівні маржинального доходу; критичну ціну реалізації при заданому обсязі продажу, рівні змінних та постійних витрат.

В аналізі варіантів короткострокових управлінських рішень основним об'єктом (показником) є величина маржинального доходу (або прибутку) при різних варіантах рішень.

Серед таких рішень можемо виділити :

- рішення щодо прийняття додаткового замовлення при зниженій вартості;
- рішення щодо розширення або скорочення сегмента діяльності (збиткових видів номерів);
- рішення про власне виробництво або закупівлю.

Аналіз прибутковості надає можливість визначати величину прибутку підприємства при змінах рівня витрат на виробництво, обсягу та ціни продажу, оцінювати варіанти короткострокових управлінських рішень і обирати той, який забезпечить найбільшу прибутковість.

Отже, управлінський облік і аналіз витрат є способом прогнозування наслідків короткострокових управлінських рішень і тому він має бути впроваджений в практику роботи підприємств.

Література

1. Олійниченко О.М. З'ясування потреб в інформації для формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень /О.М. Олійниченко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 31. – С. 65-66.
2. Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні підприємством / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. — 2013. — №1. — С. 49–52.
3. Попович В.І. Проблеми формування обліково-аналітичного середовища управління діяльністю готелю / В.І. Попович // Відтворення господарського комплексу регіону: методологія, механізми, інструментарій: Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції. – Т. 1. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2007. – С. 333 - 34

Мохненко А.С.

*доктор економічних наук, професор
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету*

Антонов Р.А.

*аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету*

КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Рівень ефективності управління конкурентоспроможністю продукції є важливим показником для будь-якого підприємства, оскільки від нього залежить здатність підтримувати і зміцнювати свою позицію на ринку, конкурувати з іншими гравцями та досягати стійкого успіху. Управління конкурентоспроможністю передбачає врахування багатьох факторів і складається з комплексу стратегій та дій, спрямованих на покращення якості продукції, оптимізацію витрат, розвиток бренду, а також адаптацію до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Рівень ефективності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства залежить від багатьох факторів, які можуть включати в себе наступні:

1. *Стратегія конкурентоспроможності.* Чітка стратегія, яка визначає, як підприємство планує досягти конкурентоспроможності на ринку [1, С. 24].

2. *Маркетингові зусилля.* Ефективні маркетингові стратегії можуть допомогти підприємству досягти більшого визнання бренду і залучити нових клієнтів.

3. *Якість продукції.* Здатність виробляти продукцію високої якості, яка відповідає вимогам ринку і клієнтів.

4. *Виробничі процеси.* Ефективність виробничих процесів і оптимізація витрат виробництва можуть підвищити конкурентоспроможність.

5. *Інновації.* Здатність до інновацій і впровадження нових технологій і рішень може допомогти підприємству зміцнити свою конкурентну позицію [2, С. 281].

6. *Цінова політика.* Вірно обрана цінова політика, яка відповідає витратам та споживчій цінності продукції для клієнтів.

7. *Ланцюг постачання.* Оптимізація ланцюга постачання та взаємодія з постачальниками можуть знизити витрати і забезпечити доступ до необхідних ресурсів [3, С. 46].

8. *Людський капітал.* Наявність кваліфікованих співробітників і їхній професійний розвиток, а також ефективне управління персоналом.

9. *Фінансова стабільність.* Достатні фінансові ресурси і можливість фінансування ініціатив для зміцнення конкурентоспроможності.

10. *Аналіз конкурентів.* Розуміння конкурентної ситуації ринку і взаємодія з конкурентами.

11. *Ризикові управлінські рішення.* Здатність приймати ризиковані рішення і впроваджувати нові підходи для досягнення конкурентоспроможності.

12. *Споживча реакція.* Здатність реагувати на зміни в уподобаннях і потребах споживачів.

13. *Зовнішнє середовище.* Врахування зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціокультурні і технологічні зміни.

14. *Екологічні і соціальні аспекти.* Дотримання стандартів з охорони навколишнього середовища і врахування соціальної відповідальності.

Загалом, управління конкурентоспроможністю продукції є складним завданням, яке вимагає системності, стратегічного підходу і постійного аналізу. Підприємства, які успішно враховують ці фактори і досягають конкурентних переваг, зазвичай здатні зберегти і розвивати своє лідерство на ринку.

Література

1. Мохненко А. С. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможного розвитку підприємств регіону: звіт про науково-дослідну роботу / А.С. Мохненко та ін. - Херсон, 2023. – 229 с.
2. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / А.С. Мохненко, О.О. Чмут, А.А. Романов // Стратегічні пріоритети розвитку економіки процесів: міжнар. наук.-прак. конф. (м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р.). – Івано-Франківськ, 2022. – С. 281-282.
3. Мохненко А.С. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.Б. Наумов, О.О. Чмут // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2023. – № 48. – С. 45-49.

*Нелінович Л. О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ГЛ-110М
Басанець С. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ГЛ-110М
Ліскович Н. Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри МЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ

У сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається та постійно змінюється, ефективне лідерство є ключем до успіху організації. Лідерство в сучасному менеджменті передбачає складну взаємодію теорій і практик, які дозволяють людям керувати своїми командами, орієнтуватися в умовах невизначеності та впроваджувати інновації.

Теорії лідерства еволюціонували з часом, відображаючи мінливі парадигми та організаційні потреби. Від ранніх теорій рис, які зосереджувалися на вроджених якостях лідерів, до більш сучасних ситуаційних і трансформаційних теорій, сфера лідерства зазнала значних змін.

Теорія рис: спочатку вважалося, що лідерство - це вроджена риса, якою володіють певні люди, проте цей погляд еволюціонував до визнання того, що лідерство не ґрунтується виключно на вроджених характеристиках, а може розвиватися і вдосконалюватися [1].

Ситуаційне лідерство: Ця теорія підкреслює, що ефективний стиль лідерства залежить від ситуації. Лідери повинні адаптувати свій підхід відповідно до потреб і готовності членів своєї команди [1].

Трансформаційне лідерство: Сучасна теорія лідерства підкреслює важливість трансформаційних лідерів, які надихають і мотивують свої команди на досягнення надзвичайних результатів. Цей підхід наголошує на баченні, підзвітності та створенні культури інновацій [1].

Вважається, що у сучасному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, адаптивне лідерство має вирішальне значення. Адаптивні лідери здатні орієнтуватися в умовах невизначеності, управляти змінами та сприяти організаційній стійкості. Вони приймають неоднозначність і заохочують творче вирішення проблем [2].

Адаптивні лідери визнають, що виклики, з якими стикаються організації, часто є складними та непередбачуваними. Вони розвивають культуру безперервного навчання та адаптивності, що дозволяє їхнім командам ефективно реагувати на нові тенденції та зміни.

Етичне лідерство є наріжним каменем сучасного менеджменту. Очікується, що лідери повинні дотримуватися високих етичних стандартів і моделювати відповідну поведінку для своїх команд. Порушення етичних норм може мати серйозні наслідки як для окремих осіб, так і для організацій, завдаючи шкоди репутації та довірі.

Доведено, що лідери повинні приймати етичні рішення, ставлячи на перше місце благополуччя зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів і суспільство. Прозорість, чесність і підзвітність є фундаментальними принципами етичного лідерства [3].

Зміни є константою в сучасному діловому світі, і лідери повинні бути агентами змін, які ведуть свої організації через трансформацію. Ефективне лідерство змін передбачає формулювання переконливого бачення, залучення зацікавлених сторін та управління опором змінам.

Виходячи з попередніх тверджень, лідери можуть спиратися на теорії та практики управління змінами, щоб сприяти успішному переходу. Вони повинні ефективно комунікувати, надавати підтримку та відстежувати прогрес, щоб гарантувати, що ініціативи змін будуть прийняті та принесуть позитивні результати.

Отже, якщо вдаватись до висновків, лідерство в сучасному менеджменті - це динамічна і багатогранна концепція. Воно вимагає глибокого розуміння теорій лідерства, здатності адаптуватися в умовах змін і невизначеності, відданості етичним принципам і вміння керувати організаційними змінами.

Успішні лідери в сучасному діловому світі визнають, що лідерство - це не фіксована риса, а навичка, яку можна розвивати та вдосконалювати. Прийнявши принципи адаптивного лідерства, етичної поведінки та здатності до змін, лідери можуть вести свої організації до стійкого успіху в швидкозмінному середовищі.

Література

1. Теорії лідерства (Leadership Theories). URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/>
2. 5 Principles to Guide Adaptive Leadership. URL: <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
3. Добросесність та етика 4 – ЕТИКА ЛІДЕРСТВА. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_4_final_UKR.pdf

*Жуковська В.М.,
д.е.н., професор кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*
*Костенко С.А.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ЛІДЕРСТВО КОМПАНІЙ РОБОТОДАВЦІВ: АСПЕКТИ ВПЛИВУ

Лідерство забезпечується різними аспектами діяльності компанії, її лідерами та/або командами. Сутність лідерства для компаній роботодавців полягає в активному залученні, утриманні та розвитку перспективних працівників через впровадження різноманітних програм та поліпшення умов праці. Це комплексний процес, який базується на використанні стратегії управління персоналом, створенні сприятливого середовища для роботи та визнання досягнень співробітників. Адже термін лідер (leader) – це той, хто веде перший; йде попереду і завжди перемагає; це член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем [1, с. 89].

Метою даного дослідження є обґрунтування факторів забезпечення лідерства компаній роботодавців. Нині лідерство бренду роботодавця свідчить про глибоке розуміння компанією потреб та бажань персоналу, забезпечення ефективної комунікації, створення корпоративної культури, розвитку та самореалізації співробітників. Дослідження міжнародних компаній лідерів таких як *Google, Goldman Sachs, Salesforce, Genesis, Microsoft, Metinvest, Zappos* та ін доводить, що факторами формування феномену лідерства включає різні аспекти, зокрема:

1. Конкурентоспроможна заробітна плата та соціальні пакети для своїх працівників пропонуються *Genesis, Google, Microsoft та Goldman Sachs*;

2. Програма професійного розвитку персоналу. Такі компанії як *Deloitte, Apple, Google, Genesis, McDonald's* надають працівникам доступ до широкого спектру навчальних програм та кар'єрних можливостей для їх особистого й професійного розвитку. Програми навчання: *та Microsoft* забезпечують якісні тренінги, що сприяють кар'єрному зростанню персоналу, їх відданості та лояльності [2].

3. Корпоративна культура та клімат: *Salesforce, Deloitte, Zappos* добре знають свої позитивні корпоративні культури, які стимулюють співпрацю, творчість та особисте зростання.

4. Стратегія різноманіття, інклюзивність та гендерна рівність різноманіття є невід'ємною частиною корпоративної культури. Все більше компаній ухвалюють стратегію розвитку різноманіття, справедливості та ментального здоров'я. *McKinsey Global Institute* вважає, що досягнення гендерної рівності підвищить добробут жінок, що призведе до зростання добробуту їхніх сімей та суспільства загалом, зокрема до 2025 року це дасть глобальний приріст ВВП на 11% [3].

5. Програма благополуччя або Well-being: *Wellbeing Company* вважають фізичне, фінансове, соціальне та ментальне здоров'я – основними складовими організаційного благополуччя[3,2].

6. Гнучкий графік, змішаний та дистанційний формат роботи [2].

7. Соціальна відповідальність і благодійна діяльність компаній *SoftServe, МХП, Епіцентр-К WOG* вважають соціальну відповідальність важливою складовою розвитку, адже для того, щоб отримати репутацію в бізнесі, необхідно мати довіру і підтримку усіх зацікавлених сторін. Більшість компаній в Україні вважає важливою місією сьогодення -це допомога ЗСУ, наприклад компанія *Metinvest* очолює список компаній, що перераховують кошти на потреби оборони України [4].

Лідерство в сучасному глобалізованому світі стає різноманітним, але сучасні лідери повинні розуміти та враховувати потреби і мотивацію своїх команд та бренду компанії. В умовах жорсткої конкуренції за талановитих працівників важливим є наявність лідерів, які постійно зростають, взаємодіють з командами та враховують соціально-економічні, психологічні та екологічні аспекти у стратегії та програмах розвитку компанії.

Література

1. Маркіна І.А., Вороніна В. Л., Дмитренко І.А. лідерство як феномен сучасного менеджменту. 2020. 89 с. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6722/1/Markina.pdf>.
2. Жуковська В.М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ.: КНТЕУ. 2018. 352 с.
3. 50 Найкращих роботодавців України. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>.
4. Які приватні компанії найбільше донатять на ЗСУ та гуманітарні потреби: дослідження URL: <https://happymonday.ua/yaki-kompaniyi-najbilshe-donatyat-na-zsu>.

*Свелеба Н.А.,
кандидат економічних наук,
доцент ПВН “Європейський університет”, м. Київ
Бурбан Н.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ*

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах економічної кризи особливо гостро постає питання удосконалення системи менеджменту якості управління для досягнення показників ефективності господарської діяльності підприємства. Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від лідерських компетенцій його керівництва на всіх рівнях управління. Темпи змін в бізнесі, технології, в соціальній та політичній сферах вимагають розвитку ефективних лідерських здібностей.

Лідер здатний мобілізувати колектив на досягнення спільних цілей, створювати атмосферу довіри та співробітництва, генерувати інновації. Лідерство – це процес впливу однієї людини на іншу або групу людей, спрямований на досягнення спільної мети. Лідер - це людина, яка має здатність впливати на інших, мотивувати їх до досягнення поставлених цілей.

Теоретичним дослідженням лідерства є такі науковці: П. Друкер, Р. Дафт, Б. Басс, Р. Грінліф, Р. Бояцис та Е. Маккі, С. Кові, У. Бенніс, В. Бланк тощо [3, с. 184], форми управління досліджуються у працях таких вітчизняних науковців, як С. Бойко, С. Бреус, М. Мартиненко, О. Нестуля та С. Нестуля, Л. Скібіцька, Г. Старовойтова, Т. Титаренко, О. Траверсе та інші.

Лідер виконує в організації ряд важливих функцій, зокрема: встановлення цілей і завдань. Лідер визначає напрямок розвитку організації, її стратегічні цілі і завдання; мотивація і стимулювання персоналу. Лідер створює атмосферу, в якій працівники відчують себе задоволеними своєю роботою і прагнуть до досягнення успіху.

Організація роботи. Лідер розподіляє обов'язки, координує діяльність працівників, забезпечує ресурсами; Контроль і регулювання. Лідер стежить за виконанням поставлених завдань і вносить необхідні корективи.

Серед основних характеристик лідерства можна виділити:

1. Вплив – лідер має здатність впливати на інших людей, спонукати їх до дій;
2. Мотивація – лідер здатний мотивувати людей до досягнення поставлених цілей;
3. Відповідальність – лідер несе відповідальність за результати діяльності своєї команди;
4. Ефективність – лідер досягає поставлених цілей з мінімальними витратами.

Існує безліч різних підходів до класифікації лідерства. За однією з класифікацій, лідерство поділяється на наступні види: авторитарне лідерство при якому лідер приймає рішення самостійно, без урахування думки інших; демократичне лідерство, де лідер приймає рішення спільно з членами колектив; ліберальне лідерство, де лідер передає повноваження членам колективу.

Надаємо нижче таблицю порівняння менеджменту та лідерства, розроблену РМІ. [2, с. 64] Вважаємо, що справжній лідер на підприємстві повинен відповідати даними стандартам, навіть якщо вони розроблені для управління проектами.

Ефективне лідерство дозволяє організації досягти наступних цілей:

- 1) покращити продуктивність праці;
- 2) збільшити прибуток;
- 3) покращити якість продукції або послуг;
- 4) створити позитивний імідж організації;
- 5) залучити найкращих фахівців у галузі та активно впроваджувати інновації.

Таблиця №1. Порівняння командного менеджменту та командного лідерства.

Менеджмент	Лідерство
Пряме використання позиційної влади	Направляйте, впливайте та співпрацюйте, використовуючи силу відносин.
Підтримуйте	Розвивайте
Адмініструйте	Впроваджуйте інновації
Зосередьтеся на системах і структурі	Зосередьтеся на стосунках з людьми
Покладіться на контроль	Викликайте довіру
Зосередьтеся на найближчих цілях	Зосередьтеся на довгостроковому баченні
Запитайте “як?” і “коли?”	Запитайте “що?” і “чому?”
Зосередьтеся на нижньорівневих завданнях	Зосередьтеся на горизонті
Зосередьтеся на оперативних питаннях і вирішенні проблем	Зосередьтеся на візії, вирівнюванні, мотивації та натхненні

В успішних компаніях розуміють, що лідерство – це управлінська компетенція, з якої можна вилучити прибуток, капіталізувати потенційні можливості в реальне ресурсне забезпечення. Для цього необхідно його розвивати серед співробітників, які згодом стануть ретрансляторами лідерських цінностей і правил поведінки.

Література

1. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Зміст та сутність поняття лідерство Наукові записки. Серія: Педагогічні науки . – 2021. – №197. – с. 17-20 <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20>
2. Міжнародний стандарт з управління проєктами Project Management Body of Knowledge (PMBOK7). – 2016-2022
3. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством [Текст] / Н. В. Прилепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №5. – С. 184-187

*Палій Д.В.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
Жуковська В.М.,
д.е.н. професор, науковий керівник,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ СТРЕСУ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

В сучасному світі організації стикаються з різноманітними викликами та завданнями, пов'язаними зі стресом і вигоранням працівників. Саме вигорання визначається як вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повного або часткового виключення емоцій (зниження енергетики) у відповідь на впливи різного характеру. Емоційне вигорання являє собою набутий стереотип емоційної, частіше всього професійної, поведінки [1].

В умовах військового стану професійне стрес та вигорання є серйозною проблемою для багатьох працівників у різних сферах діяльності, що призводить до ризиків для здоров'я людини, яка його відчуває, зокрема: проблеми з психічним здоров'ям; хронічна втома і безсоння; ослаблена імунна система; підвищений ризик серцево-судинних захворювань; проблеми з травленням; зловживання психоактивними речовинами та наркоманія тощо [2].

Дослідження компаній, що впроваджують програми фізичного та психологічного здоров'я персоналу, сприяють покращенню якості життя працівників та ефективності роботи організації [3].

Для збереження благополуччя співробітників, їх фізичного та емоційного здоров'я в організаціях застосовують різні методи:

1. **Зміцнення внутрішнього спілкування та комунікації.** Психосоціальна підтримка включає в себе зміцнення внутрішнього спілкування та комунікації в організації. Відкритий діалог між керівництвом і працівниками допомагає розуміти проблеми та потреби, що виникають в зв'язку зі стресом і вигоранням. Проведення регулярних нарад, де можна обговорювати питання, що стосуються робочого навантаження і емоційного стану працівників, сприяє покращенню атмосфери в колективі і створює відчуття підтримки. Регулярне спілкування між менеджерами та співробітниками може допомогти виявити потенційні тригери вигорання, такі як робоче навантаження або нереалістичні очікування, і дати керівнику можливість надати належну підтримку [2]. Це може включати різні програми допомоги працівникам або гнучкі умови роботи [1-4].

2. **Проведення тренінгів та навчання управління стресом.** Спеціалізовані тренінги та навчальні програми є важливою складовою стратегій збереження здоров'я працівників [2, 3]. Вони надають працівникам можливість розвивати навички управління стресом та ефективного способу роботи навіть в умовах високого тиску. Під час тренінгів працівники можуть оволодіти методами релаксації, психологічної стійкості та розв'язання проблем. Забезпечення доступу до цих навчальних можливостей дозволяє підвищити рівень психологічної готовності працівників до стресових ситуацій.

3. **Підтримка програм фізичного здоров'я.** Забезпечення працівників можливістю займатися фізичною активністю допомагає зменшити стрес, підвищує рівень енергії та сприяє загальному самопочуттю [4]. Програми релаксації, такі як йога або медитація, допомагають знизити рівень напруженості та покращують психологічний стан персоналу.

4. **Проведення щорічного опитування з метою визначення рівня задоволеності працівників різними аспектами праці та режиму робочого графіку в компанії.**

Наприклад, «дослідження Gallup показало, що вигорання коштує приблизно 3400 доларів США з кожних 10 000 доларів США зарплати, виплаченої працівнику через те, що він втратив зацікавленість» [2].

5. *Практика перемикання уваги* передбачає використання методу активного перемикання уваги для забезпечення невеликої перепочинки мозку в операційній діяльності, наприклад, перерви на каву, використання антистресових гаджетів під час стресових ситуацій, музична релаксація, зміна функціоналу в роботі тощо.

Зазначені методи допомагають знизити ризик виникнення проблем, пов'язаних із стресом та срияють благополуччю працівників.

Забезпечення фізичного і психологічного здоров'я персоналу стає ключовим елементом успішного управління персоналом в організаціях. Дослідження показало, що методи зміцнення внутрішнього спілкування та комунікації, психологічного консультування, навчання управління стресом у програмах фізичного здоров'я та релаксації, а також підтримка балансу між роботою та особистим життям є важливими й ефективними засобами боротьби зі стресом та вигоранням працівників на роботі.

Література

1. Професійне вигорання працівників освіти : монографія / М.С. Корольчук, В.М. Корольчук, Л.І. Березовська. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 304 с.
2. Work overload in the workplace and internal communication. URL: <https://www.alert-software.com/blog/work-overload-in-the-workplace-and-internal-communication> (дата звернення: 10.10.2023).
3. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 108-113. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-000137809>
4. How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681321000392> (дата звернення: 10.10.2023).

Федорчук О.М.,

*кандидат економічних наук, проф. кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Дуплій Ю.Г.,

*здобувач вищої освіти групи МО-208М
Національного авіаційного університету, м. Київ*

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Останні роки ІТ-сфера дуже активно розвивається й застосовує у своїй роботі різні методології управління проєктами, оскільки будь-яка робоча задача по своїй суті є проєктом, бо має мету, ціль, строки проведення та ресурси. На сьогодні існує багато різних методологій, але у більшості випадків компаніями у всьому світі застосовуються три основні: Waterfall, Agile та Scrum. Розберемо більш детально кожен із них.

Waterfall називають традиційну каскадну методологію. У її структурі передбачається, що завдання буде виконуватися послідовно, етап за етапом. Основна її відмінність полягає у тому, що жоден із етапів не може бути початим, якщо не закінчений попередній. Зазвичай, дану методологію компанії використовують до проєктів, які можуть бути поділені на послідовні та логічні частини. Вони мають чіткий план дій і основне завдання проєкт-менеджера полягає у тому, щоб слідкувати за його дотриманням.

Звичайно, така модель має свої плюси (до них відносять простоту виконання, зрозумілість, логічність та доступність навіть для невеличких компаній) та мінуси (сталий процес позбавлений можливості коригування окремих кроків задля досягнення кращого результату).

Надзвичайно гнучкою системою управління є методика Agile, основним завданням якої є представлення кінцевого результату на кожному етапі без зрозумілого фіналу самого проєкту, тобто поділ завдання на короткі цикли, кожен із яких у результаті мають свій кінцевий продукт. Якщо у Waterfall кожен етап іде послідовно, то в Agile вони можуть виконуватися у різному порядку або паралельно [1].

Дану методику дуже часто використовують для реалізації стартапів. Вона корисна тим, що коли замовник ще не зовсім знає, що він хоче отримати у висновку, менеджер може показати йому кінцевий продукт відразу декількох етапів для отримання найкращого результату. Перевагами даної методології є гнучкість системи, швидкий результат та тісна співпраця між членами команди. Проте є і недоліки, а саме те, що кожен із етапів можна постійно безрезультатно змінювати. Для підприємств, що діють на принципах Agile управління характерна здатність змінювати людські та фізичні ресурси в найкоротші терміни і з мінімальними витратами з тим, щоб не упустити і прибутково використовувати можливості, які несподівано відкриваються або, навпаки, вийти з мінімальними втратами з кризової ситуації, що небезпечно, для традиційних компаній. Концепція Agile-управління актуальна в першу чергу для галузей з високим рівнем ризику – інноваційно-ємних і високотехнологічних [2].

Ще однією відомою методологією є Scrum. Її сутність полягає у тому, що замовник і виконавець працюють як одне ціле, що дозволяє підтримувати гарний зворотній зв'язок, швидко виправляти помилки, доопрацьовувати та поліпшувати продукт. Основна особливість даної методики це те, що вона передбачає тісну взаємодію та взаємозамінність. Якщо хтось із членів команди не може виконати якесь завдання, то його одразу замінює інший, що дозволяє уникати простою в процесі створення продукту.

Замість великої команди яка, працює довго над чимось великим, у нас невелика команда що короткими ітераціями працює над невеликими шматочками розробляючи великий проєкт.

Scrum може здатися складним для впровадження – новий процес, нові ролі, багато делегування танова організаційна структура. Але це гнучкий і структурований підхід до реалізації проєктів, що не дозволяє відхилитися від визначеного напрямку [3].

Команда – це основний важіль, який за допомогою свого лідера успішно реалізовує проєкт. Ця людина мотивує, допомагає, слідкує не тільки за виконанням роботи, але й за внутрішнім життям команди. До плюсів можна віднести, що уся робота є прозорою, оскільки здійснюється відкритий обмін знаннями, інформацією, проблемами та шляхами їх вирішення. Замовник же весь час у курсі на якому етапі проєкт, вносить свої корективи та отримує достовірний фідбек. До мінусів відносять те, що дана методика може використовуватися лише у випадках, коли замовник точно знає, що він хоче отримати у результаті.

Підсумовуючи все вище зазначене, можна сказати, що методологія управління проєктами – це техніки, які допомагають компаніям успішно керувати і виконувати проєкти. Усі методики мають свої особливості використання, але кожна із них створена для спрямування керівництва на правильне структурування етапів та досягнення якнайкращого результату.

Література

1. Демиденко М.А. Управління проєктами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. / М.А. Демиденко. Д.: Нац. гірн. ун-т., 2016. – 80 с.
2. Чайкова О.І. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі / О.І. Чайкова, А.Ю. Подмокова, П.О. Губанов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 84–88.
3. Чухліб В.Є, Ведута Л.Л. Сучасні методи управління проєктами. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2018. №.3. С. 234–243.

Садула Л.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доц. кафедри менеджменту та соціально-економічних дисциплін

Європейського університету, м. Київ

Курило В.Л.,

здобувач другого (магістерського рівня), групи - МЕ-21

Європейського університету, м. Київ

МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ПОСЛУГАМИ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

Міжнародна торгівля послугами, як система міжнародних товарно-грошових відносин між суб'єктами різних країн з приводу купівлі - продажу різних видів послуг, в сучасних умовах розвитку ринку є надзвичайно актуальною.

Інтеграція України до світового економічного простору, як пріоритетний напрям розвитку національної економіки, передбачає новий розвиток сфери туризму, рекреаційно – туристичних комплексів країни, в т.ч. Карпатського регіону. Слід зазначити, що до Карпатського регіону входять Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська та Чернівецька області з великим та стійким туристичним іміджем. Даний регіон характеризується тим, що межує із низкою інших країн, має зручне географічне розташування, різноманітний клімат, а ландшафт і культурно-історична спадщина є цікавими для туристів[1]. Особливістю Карпатського регіону є також те, що у ньому розташовані санаторно-курортні комплекси, що є перспективним для розвитку в Україні медичного туризму. Це відомі курорти: Трускавець, Моршин, Шкло, Немирів, Яремче, Свалява, Карпати, Поляна, Шаян та інші, загальна кількість яких понад 100 санаторно-курортних закладів [1].

Але сучасні умови, які характеризуються нестабільністю в Україні, воєнні події, створюють низку перешкод для суб'єктів, що здійснюють міжнародну торгівлю послугами. Вирішення проблем, які стримують розвиток рекреаційного комплексу Карпатського регіону, дозволило би отримати кращу активізацію входження України до світового економічного простору, що зумовлює позитивні зміни різних показників національної економіки та додаткові поступлення до державного бюджету.

Рекреаційний туризм, як вид масового туризму, дозволяє забезпечити лікування та відпочинок, відновлення психологічних та емоційних сил, зміну діяльності та фізичний розвиток [2]. У часі війни в Україні, змінюється світогляд певної частини споживачів на ринку послуг рекреаційного туризму щодо прийняття рішень на користь саме такого виду відпочинку, з метою відновлення сил, покращення психічного здоров'я тощо.

Активізувати розвиток рекреаційно – туристичного комплексу Карпатського регіону можна також і за покращення транскордонної співпраці. Це сприятиме духовному збагаченню та розширенню світогляду туристів, зміцнить добросусідські відносини між країнами, краще інтегрує Україну у світове співтовариство.

Виявлено, що за даними Державного агенції розвитку туризму в Україні за 1 півріччя 2023року туристичні податки були сплачені до державної скарбниці України у обсязі 897, 848 млн. грн. За 1 півріччя 2022 року аналогічні платежі поступили до державної скарбниці України у обсязі 809, 435 млн. грн [3]. Проведений розрахунок показав, що у 2023р. у порівнянні до 2022р., аналогічно за 1 півріччя, туристичні податки, які були сплачені до державної скарбниці України, зросли на 10, 9 %.

Найбільшу частку надходжень до державної скарбниці України за 1 півріччя 2023р. було сплачено готелями - 569, 828 млн. грн.; у 2022р. – 460, 498 млн.грн; у 2021р. – 665, 420 млн. грн [3].

Проведений розрахунок показав, що порівняно до 2021 року, як базового, у 2022 році цей показник знизився на 30, 8%; у 2023 році – цей показник знизився на 14, 4%. Таким чином можна зробити висновок, що туристична галузь України, в економічному значенні, поступово відновлюється.

За 1 півріччя 2023р., за даними Державного агенції розвитку туризму в Україні, відсоткова частка учасників ринку туристичних послуг становила:

- готелі і подібні засоби тимчасового розміщування – 63, 0%;
- засоби тимчасового розміщування – 11, 0%;
- туристичні оператори – 10, 0%;
- туристичні агенції – 9, 0%;
- засоби розміщування та іншого тимчасового проживання – 6, 8%;
- надання місць кемпінгами для житлових автофургонів – 0, 2% [3].

У висновках слід зазначити наступне: основними індикаторами, які забезпечать новий розвиток рекреаційно – туристичного комплексу Карпатського регіону є наступні:

- підвищення рівня сервісу для споживачів туристичних послуг усіма учасниками ринку;
- індивідуалізація відносин зі споживачами туристичних послуг;
- збільшення кількості нових суб'єктів туристичного ринку;
- збільшення кількості туристів, які відвідують Карпатський регіон, в т.ч. туристів, які купують рекреаційно – туристичні послуги та послуги медичного туризму;
- збільшення чисельності зайнятих у сфері туристичного сервісу;
- розробка нових туристичних пропозицій;
- вищий рівень економічного добробуту населення та вищий рівень їх купівельної спроможності тощо.

Література

1. Петранівський В. Л., Рутинський М. Й. Туристичне краєзнавство: навч. посіб. / за ред. проф. Ф. Д. Заставного. - К.: Знання, 2006.- 575с.
2. Смолій В. А. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / В. А. Смолій, В. К. Федорченко, В. І. Цибух. – К.: Видавничий дім «Слово», 2006. – 372 с.
3. Державна агенція розвитку туризму в Україні / www.tourism.gov.ua /

*Юрченко А.А.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, за спеціальністю
073 «Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків
Грідін О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

МІСЦЕ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема здійснення ефективного управління мотивацією персоналу на сучасному етапі розвитку менеджменту підприємств стає все більш актуальною, оскільки персонал, поза сумнівами, це найважливіший ресурс, що визначає результативність та ефективність діяльності суб'єкта господарювання, а також рівень його конкурентоспроможності на цільових ринках. Багаторічна практика доводить, що у більшості випадків використовуються лише окремі елементи мотивування працівників, які здійснюють недовготривалий вплив. Розробка системи мотивації персоналу підприємства та ефективне управління нею забезпечить підвищення продуктивності праці та оптимальне використання наявних трудових ресурсів, що є одним із основних чинників зростання результативності та прибутковості діяльності підприємства [4, с. 188].

Загальновідомим є те, що для ефективного управління персоналом необхідним є широке використання інноваційних підходів до мотивації праці, що дозволить організації як заощадити усі види організаційних ресурсів, так і збільшити її прибутковість та підвищити життєздатність. Однією з центральних проблем, що спостерігаються на вітчизняних підприємствах, є занадто велика роль методів матеріальної мотивації. Як свідчить практичний досвід, застосування лише матеріального стимулювання не здатне впродовж тривалого часу підтримувати високу продуктивність праці, а тому може застосовуватися лише на певний обмежений у часі термін. Для того щоб система мотивації була найбільш ефективною, матеріальні стимули мають обов'язково поєднуватися з моральними та застосовуватися в оптимальному поєднанні [5, с. 143].

Зазначимо, що мотиваційний механізм забезпечує перетворення низки чинників, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтирів, очікувань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнений, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм містить фінансово-економічні методи та важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо. Мотиваційний механізм має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які містять потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники внутрішнього і зовнішнього впливу на організацію, а також традиції, та історичний досвід роботи. Формування мотиваційного механізму управління персоналом та забезпечення його функціонування, на думку багатьох експертів, є цілісним комплексом дій, що враховують особливості об'єкта управління (трудоий потенціал підприємства), суб'єкта управління та середовища господарювання (внутрішніх умов та обмежень і вимог зовнішнього середовища) [2, с. 85].

Необхідно зауважити, що в сучасних умовах основними шляхами удосконалення системи мотивації працівників на вітчизняних підприємствах є наступні [1; 3]:

- використання різноманітних методів матеріальної мотивації;
- створення багаторівневої диференційованої системи винагороди;
- нарощування нематеріального стимулювання;

- впровадження потужної корпоративної культури в організації;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- постійне поліпшення умов праці;
- впровадження системи компенсацій;
- створення умов для навчання, підвищення кваліфікації тощо.

Проблема підвищення мотивації праці залишається актуальною та важливою для будь-якого підприємства. Правильно спроектована система мотивації сприяє залученню та збереженню талановитих працівників, покращенню продуктивності та конкурентоспроможності, підтримує позитивний імідж компанії на ринку. З огляду на це, актуальність проблеми підвищення мотивації праці у сучасному світі важко переоцінити.

Мотивовані працівники – це базис будь-якого підприємства, оскільки вони не лише забезпечують ефективне його функціонування, а й впливають на конкурентоспроможність, інноваційність та здатність адаптуватися до змін в ринкових умовах. Відповідно до викладеного, мотивація персоналу потребує зосередження фокусу уваги на проблемі створення ефективної системи, у якій буде сформовано необхідний рівень вмотивованості працівників до ефективної та якісної праці, а також дієвий механізм управління нею.

Література

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
2. Мосійчук І.В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. 2018. № 1. С. 84-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_1_18
3. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2019_200_26
4. Соколюк Г.О., Миколюк О.А. Управління системою мотивації персоналу підприємства: теоретичні та методичні аспекти. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 188-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_31
5. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_6_37

*Зіміна А.І.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Сучасний стан розвитку економічних відносин між контрагентами логістичних операцій потребує впровадження системних трансформацій з метою скорочення витрат на всіх ланках логістичного ланцюга. Напрями реформування мають бути спрямовані в площині створення механізму, який ефективно та гнучко забезпечить взаємодію основних елементів логістичної системи: «постачання–виробництво–складування–транспортування–збут».

Зовнішнє економічне середовище впливає на всіх учасників ланцюгів постачання та активізує процес створення нових адаптованих логістичних систем з поєднанням підприємств різних сфер господарювання, місією яких є задоволення потреб споживачів з одночасним отриманням прибутків.

Передумовами для застосування інтегрованого логістичного підходу є, перш за все, розуміння механізмів ринку логістичних послуг в реалізації конкурентних переваг через розгалуження логістичних мереж в країні, регіонах, містах. Велику роль в цьому процесі відіграють технологічно-механізовані можливості та новітні форми інформаційних технологій в сферах транспортування та складування, які відкривають принципово нові можливості для взаємодії учасників та зниження витрат.

Мережевий принцип перетворюється на один з найефективніших засобів поведінки підприємств у бізнес середовищі. Робота підприємств у складі логістичних мереж визначає цілу низку переваг, які пов'язані з розподілом ризиків, тобто зменшенням кількості «коливань» в системі, а також суттєвим зниженням витрат та підвищенням якості функціонування системи в цілому. Успіх господарської одиниці залежить не тільки від наявності власних ресурсів, але й від вміння залучати ресурси інших учасників-партнерів логістичної системи, які прямо та опосередковано взаємопов'язані бізнес-процесами.

Інтегрований підхід дозволяє найбільш ефективно впроваджувати цілі бізнесу та функціонування всіх його структурних елементів, які складають логістичних ланцюг товароруку. На підвищення результативності впливають такі фактори як конкурентна позиція (позиціонування), конкурентна ціна, частка ринку, низькі видатки, структура галузі, ефективність інвестицій та ефект масштабу. Інтегральна відповідальність за рівень видатків пов'язана не тільки з внутрішньо фірмовими витратами, але й з відповідальністю за ефективність, своєчасність постачання та вибір між виробництвом продукції та її придбанням у постачальників.

Ефективність функціонування логістичних мереж передбачає визнання їх як організаційно-управлінських систем, які спрямовані на досягнення оптимального балансу між витратами та рівнем якості обслуговування споживачів. Логістичні процеси здійснюються завдяки таким основним категоріям витрат:

- витрати, які пов'язані зі обробкою замовлення та його виконанням;
- витрати на придбання товарно-матеріальних цінностей;
- витрати на формування та зберігання запасів;
- транспортно-експедиторські витрати;
- видатки зберігання та ін.

Комплексний підхід до розвитку міжгалузевих координаційних господарських зв'язків забезпечить синергетичний ефект більш високого прибутку від взаємодії підприємств, ніж прибутку підприємств, що діють ізольовано.

Сучасні методи управління витратами постійно розвиваються в напрямку нової орієнтації процедур і механізмів їх регулювання. До таких методів належать: метод запланованих витрат; метод визначення витрат за процесами; метод визначення витрат за життєвим циклом продукції; метод порівняння з найкращими показниками конкурентів; метод стратегічного управління витратами. Встановлення пріоритетних напрямків скорочення витрат та реалізація їх на практиці може суттєво підвищити конкурентоспроможність логістичного обслуговування за рахунок зниження кінцевої ціни окремих бізнес-операцій.

Вивчення інформації про витрати в логістичній системі базується на трьох елементах: ланцюгу формування цінностей, стратегічному позиціонування, витрато-відтворюючих важелів. Сучасний управлінський облік акцентує увагу лише на процесах, які відбуваються в середині підприємства: закупівля, адміністративні витрати, продукція, де ключовим фактором є доведення до максимуму різниці між закупівлею та реалізацією.

Інтегрований логістичний підхід, який використовує ланцюги цінностей орієнтований на всіх учасників виробничо-збутових систем, що будуються за принципом «just in time». Зі стратегічної точки зору ланцюги цінностей та відповідний облік витрат дозволяє визначити такі напрямки ефективності взаємодії: зв'язки з постачальниками та покупцями (вхідні та вихідні матеріальні потоки); технологічні зв'язки в середині одного підрозділу; зв'язки між підрозділами в середині підприємства; зв'язки між підприємствами в логістичній мережі.

Певні витрато-відтворюючі фактори здатні здійснити найсуттєвіший вплив на величину та динаміку витрат. Вони поділяються на стратегічні, структурні та функціональні. До стратегічних структурних факторів відносяться: 1) масштаб: обсяги інвестицій в різні функціональні сфери логістичної системи; 2) діапазон: вертикальна та горизонтальна інтеграція; 3) досвід; 4) технології, що використовуються на кожній стадії ланцюжку витрат; 5) складність: широта асортименту продукції.

Сукупність функціональних факторів є суттєвою складовою чинників у формування загальних витрат. До них відносяться: постійне вдосконалення процесів та трудових ресурсів; комплексне управління якістю; оптимальне завантаження потужностей; ефективне планування підприємства; конфігурація проекту або розрахунків; використання зв'язків з постачальниками та замовниками.

Особливого значення набуває фактор якості – найважливіший елемент стратегічного управління витратами. Якість розглядається як наскрізна функція, яка охоплює не тільки логістику підприємства, але й весь ланцюг формування цінностей від постачання до споживання. Рівень логістичного сервісу має забезпечувати доступність до продукції та матеріалів, формування необхідної функціональної системи для досягнення необхідної швидкості, рівномірності та гнучкості постачання, що в кінцевому рахунку характеризує якість обслуговування.

Таким чином, витрати, які виникли внаслідок існуючої логістичної концепції розгалужуються завдяки включення їх в різноманітні статті витрат в декількох центрах їх виникнення. Різні вимоги та задачі викликають й різні витрати та глобальні зміни в структурі витрат. Аналіз руху матеріалів в логістичній системі дозволяє виявити недоліки існуючого підходу до витрат часу та ресурсів. В цьому приховані можливості для організації заходів із скорочення видатків. Тож є необхідність ідентифікації витрат на різних рівнях взаємодії. Йдеться про взаємодію як підприємства з зовнішнім середовищем, так й всередині самого підприємства. Перелік бізнес-процесів, в яких виникають витрати з забезпечення руху матеріального потоку надзвичайно широкий.

Матеріальний потік визначається як взаємодія всіх операцій в процесі отримання, обробки, переробки, а також при розподілі матеріальних ресурсів в середині певних підрозділів.

Як правило логістичні витрати ототожнюються з вартістю придбання матеріально-товарних цінностей плюс транспортно-заготівельні та складські витрати, витрати на транспортування матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції в середині підприємства, а також витрати в процесі розподілу товарів.

В цьому випадку можна виділити три групи факторів, які потребують врахування при оцінці видатків обертання матеріальних ресурсів. Витрати визнаються логістичними тільки як різниця між досягнутою мінімально низькою вартістю придбання товарів необхідної якості у виробника та фактичними видатками. Обґрунтування даного положення витікає з аналізу корисних споживчих властивостей продукту, виробництво якого базується на даному ресурсі. Тільки видатки сприяють зростанню корисних якостей продуктів з урахуванням вподобань кінцевого споживача. Ці видатки по всьому ланцюгу створення продукту плюс середній рівень прибутку в галузі визначають мінімально досягнуту ціну придбання. Завдання служби поставок зводиться до створення умов для досягнення потрібного цінового рівня.

В практиці будь-якого підприємства має місце низка бізнес-процесів, структура яких впливає з прийнятих підприємством стандартів обертання матеріалів, інформації, порядку прийняття управлінських рішень та організації руху матеріалів при залученні технологічних процесів. Контроль за витратами, які виникають при русі матеріалів в період, коли не створюються споживчі властивості та непродуктивні видатки матеріального потоку дозволяють оцінити поле діяльності з раціоналізації логістичних процесів для скорочення витрат на створення продукту.

Література

1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1366>

Дяченко В.В.
аспірант кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна

НАПРЯМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Впровадження нових банківських продуктів та послуг спричинено потребою більш повного задоволення потреб клієнтів комерційних банків та підвищення економічної ефективності їх діяльності в умовах жорсткої конкуренції. Конкурентоспроможність сучасного комерційного банку насамперед залежить від безпеки та якості обслуговування клієнтів через цифрові канали комунікації та нові більш зручні сервіси.

Напрями цифрової трансформації банківського сектору наведені на рис. 1.

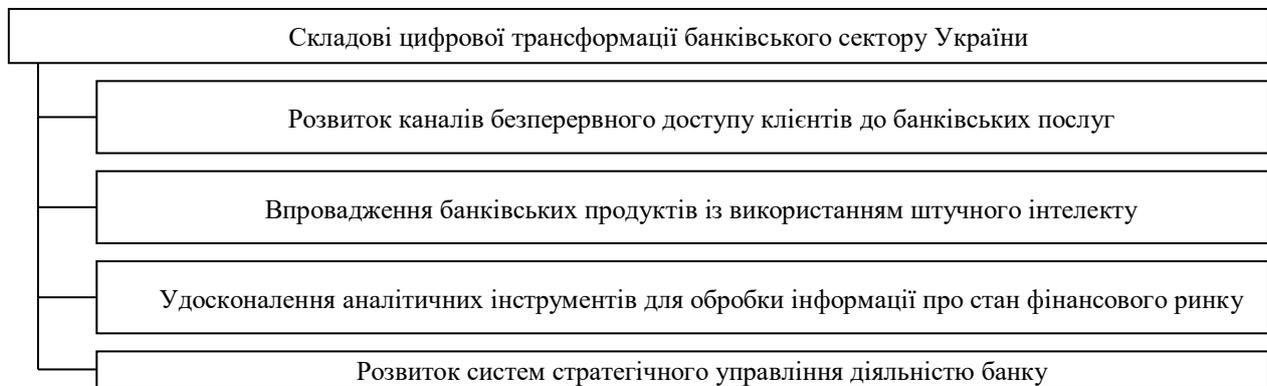


Рис. 1. Напрями цифрової трансформації банківського сектору

Оскільки цифрова трансформація банківського сектору України визнається одним із найбільш важливіших процесів для подальшого розвитку економіки країни, Національним банком України у 2020 р. було затверджено «Стратегію розвитку фінтеху в Україні до 2025 року», стратегічними напрямами якої є:

- розвиток кошторису економіки;
- високий рівень цифрової та фінансової грамотності;
- стала «фінтех-екосистема» [1].

Ключовими дієвими елементами стратегії були визначені такі: розроблення та впровадження концепту тестування інноваційних проєктів; підвищення рівня фінансової обізнаності та залученості населення та бізнесу; запуск академічної бази з фокусом на відкритий банкінг.

Окрім того, до числа найбільш важливих принципів та фундаментальних засад стратегії віднесено:

- стабільність та ефективність;
- інноваційність;
- безпеку та захист;
- прозорість;
- відповідальність та цілісність.

Процес цифрової трансформації діяльності банків включає такі елементи: розроблення стратегії цифрової трансформації на засадах формулювання візії та місії розвитку банку; формування архітектури ІТ-системи або «ІТ-ландшафту» банку; розроблення і впровадження ІТ-рішень у діяльність банку.

Виокремлено такі сегменти стратегії цифрової трансформації банку:

- розроблення і впровадження цифрового продукту чи послуги;
- реалізація системи наскрізного взаємодії банку з клієнтом;
- формування інтегрованої фінансової «екосистеми» банку із партнерами;
- створення системи дистанційної взаємодії комерційного банку зі Нацбанком;
- формування бізнес-інкубаторів для розвитку інноваційного бізнесу[4].

Відповідно до принципів стратегії розвитку фінтеху в Україні, одним з найбільш важливих питань при цифровізації банківського сектору має стати забезпечення фінансово-економічної та інформаційної безпеки операцій, захист електронних ресурсів банку від кібератак та витоку інформації.

Інноваційний розвиток банківської сфери, має не лише позитивні результати. Він супроводжується певними негативними явищами і наслідками, як для банківських установ, так і для споживачів їх продуктів і послуг. Як будь-яке економічне явище, цифрова трансформація банківської екосистеми має як позитивні так і негативні сторони, причому як клієнтів, так самих банків.

Література

1. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року
<https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqdC1p>
2. Орел А.М. Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. Журнал стратегічних економічних досліджень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2021. № 5. С. 61-68.
3. Орел В.М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. №2. С. 176-185.
4. Поченчук Г. М. Фінтех у структурі фінансової системи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 49-553

Бакланова О.Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

Під час російської агресії Україна зазнала величезних збитків енергетичної інфраструктури та втратила контроль над деякими генеруючими активами, що може поставити під загрозу енергетичний баланс країни на тривалий період. Через свою стратегічну важливість енергетичний сектор залишається пріоритетною ціллю для російських атак. Зруйновано або пошкоджено вісім теплоелектростанцій, найбільший нафтопереробний завод України (Кременчуцький НПЗ), на 10-15 відсотків впав видобуток природного газу. На кінець 2022 року понад 30% генеруючих потужностей України не контролювалася Україною. Це понад 10 ГВт теплової генерації (Запорізька ТЕС, Старобешівська ТЕС, Вуглегорська ТЕС); близько 6 ГВт атомної генерації (Запорізька АЕС); і більше 3 ГВт систем відновлюваної енергетики (у тому числі 90% вітроенергетичних потужностей України) (KSE, 2022).

Наслідки масштабного скорочення виробничих потужностей були частково пом'якшені падінням споживання, яке протягом перших декількох місяців війни впало на 30-35% (NCRU, 2022). Основною причиною різкого скорочення споживання стало зменшення промислового виробництва, особливо металургії, за яким слідує падіння економічної активності в цілому. Профіль споживання електроенергії змінився географічно через значне переміщення населення, викликане війною. Війна значно прискорила інтеграцію енергетичної системи України до Європейської мережі операторів системи передачі (ENTSO-E), це суттєво допомогло українській електроенергетиці вистояти та відкрило нові шляхи для співпраці із західними партнерами.

Однак для того, щоб енергетичний сектор України мав успішне та стійке майбутнє, потрібні зміни у галузевій політиці. Оскільки Україна переживає період безпрецедентної нестабільності, енергетична безпека має бути головним пріоритетом. Тому розвиток енергетичного сектору має бути спрямований, по-перше, на пом'якшення ймовірних ризиків і підготовку до них, по-друге, на використання максимальної синергії, яка існує між енергетичними секторами України та Європи.

Генеруючи потужності України історично були значно вищими за споживання енергії, країна завжди мала суттєві експортні можливості. Зменшення споживання зробило надлишкові потужності ще більшими. Синхронізація України з ENTSO-E дозволяє значно наростити експорт електроенергії до Європи, однак через вузькі місця передачі Україна може експортувати лише третину надлишку енергії. Щоб повністю використати свій експортний потенціал, Україні слід розширити інфраструктуру міжмережевих з'єднань. Посилення зв'язку між енергетичними системами України та Європи допоможе також зміцнити енергетичну безпеку країни. Однією з ініціатив в цьому напрямку став Меморандум про взаєморозуміння щодо енергетичної безпеки між Україною та Польщею (2022), що сприяло відновленню ключової лінії електропередачі між двома країнами (Хмельницький-Жешув).

Україна також має потужну ядерну енергетику, але у передвоєнні роки коефіцієнт завантаження ядерної генерації в країні був значно нижче порівняльних контрольних показників: 70% проти понад 85%. Частково розрив пояснюється віком і технічним станом матеріальних активів; проте частину прогалин у використанні можна вирішити шляхом зниження помірних капітальних витрат на технічне обслуговування, запровадження сучасних практик експлуатації та ремонту.

Українські газосховища та існуюча трубопровідна інфраструктура також є важною енергетичною складовою. Україна може відносно швидко підключитися до європейських газових терміналів, це диверсифікує потенційні джерела газу до Центральної Європи, яка не має виходу до моря, і збереже гнучкість на дефіцитному ринку. Величезні потужності газосховищ на заході України забезпечують додаткову перевагу сезонного зберігання для інших європейських країн.

За такими вихідними умовами основними напрямками посилення енергетичної безпеки України можуть стати: енергоефективність, електрифікація транспорту та опалення, регулювання енергетичних ринків, видобуток природного газу, а також зелений перехід до альтернативних джерел енергії (включаючи біомасу, біометан і біоетанол).

За оцінками Національного плану відновлення, споживання газу домогосподарствами можна зменшити на 40 відсотків шляхом підвищення енергоефективності, електрифікації опалення та використання біомаси. До 2 мільярдів кубометрів споживання природного газу може бути замінено біометаном у середньостроковій перспективі (Geletukha 2021). Інвестиції в енергоефективність, модернізацію систем теплопостачання та виробництво біометану є децентралізованими і можуть бути запущені навіть під час війни.

В центрі уваги має бути енергоефективність будівель і систем опалення. Досвід Китаю свідчить, що запровадження розрахунків за опалення на основі споживання знижує споживання приблизно на 8-10% протягом перших трьох років (Ito&Zhang, 2020). Реформи ціноутворення мають супроводжуватися зусиллями щодо підвищення енергоефективності будівель. Близько половини населення України проживає в типових багатоквартирних будинках, вік яких складає 30-50 років (СЕК ООН, 2013). Однак досвід реконструкції подібних будівель у Латвії показує, що можливе майже подвійне підвищення їхньої ефективності (Rochas та ін., 2014). Краща ізоляція, ефективність виробництва та доставки тепла, більш енергоефективні вікна та двері є ключовими факторами в існуючих багатоквартирних будинках. Для нових будівель необхідні стандарти енергоефективності та нагляд за їх дотриманням. Всі ці заходи потребують координації мешканців, тому уряд має надавати повноваження асоціаціям власників, а також заохочувати створення компаній, що надають послуги з управління житлом. Мешканці мають зрозуміти та відчувати потенційну віддачу від підвищення енергоефективності. Ці заходи мають супроводжуватися доступним недорогим фінансуванням, пов'язаним із кінцевою економією енергії. Координація дій ключових зацікавлених сторін і збільшення масштабу перспективних програм в сукупності можуть значно прискорити темпи підвищення енергоефективності. За оцінками Національного плану відновлення України, підвищення енергоефективності вимагатиме інвестицій у розмірі 45-55 мільярдів доларів, очікуваний результат - понад 4 мільярдів кубометрів природного газу на рік.

Україна також має продовжувати електрифікацію транспорту (наприклад, легкових автомобілів) і житла (насамперед опалення), щоб відходити від викопного палива в структурі споживання енергії. Тут ключовим буде планування та координація інфраструктури зарядки електромобілів, особливо в містах, де домогосподарства не можуть встановити приватні зарядні пристрої. Електрифікація не тільки покращує екологічні результати, але й зменшує залежність України від імпорту викопного палива, зміцнюючи таким чином її енергетичну безпеку.

Україна лише у 2019 році перейшла від ринку електроенергії єдиного покупця до більш конкурентного. Реформа сприяла конкуренції на роздрібному ринку шляхом відокремлення розподільних компаній, які раніше виконували функції як постачання, так і розподілу електроенергії. Газовий ринок, який вже був тісно пов'язаний з ENTSO-G, також продемонстрував ознаки здорової конкуренції, яка базується на великій кількості трейдерів і низькій маржинальності в торговому бізнесі. Проте у виробництві, передачі та розподілі залишаються окремі суттєві недоліки.

Особливо це стосується природних монополій. Так, втрати в українській електромережі досягають майже 11%. Погану продуктивність мережі передачі та розподілу в Україні обумовлюють велика заборгованість державних енергетичних компаній у поєднанні з субсидіюванням споживчих цін; обмежені стимули для зменшення втрат через регулювання за принципом «витрати плюс», брак капіталу.

За оцінками, 90% ліній електропередач застаріли. Розподільні лінії зношені на 60%, а теплові електростанції зношені на 80% (Prokır 2019). Щоб підштовхнути суб'єктів до ефективного інвестування, Україна розглянула можливість прийняття тарифу на основі регулятивних активів (RAV), метою якого є стимулювання компаній до збільшення вартості своїх активів шляхом модернізації.

Щодо видобутку природного газу, то Україна може не тільки повністю забезпечувати свої потреби, але й експортувати у довгостроковій перспективі. За оцінками «Нафтогазу», Україна має близько 300 млрд кубометрів стратегічних запасів газу в Дніпро-Донецькому басейні (нетрадиційні родовища) і близько 200 млрд кубометрів чорноморського глибоководного газу. Очікується, що додатковий видобуток до 2030 року досягне 2-3 млрд кубометрів на рік з нетрадиційних родовищ і до 9 млрд кубометрів на рік з глибоководних.

Разом з тим, Україні варто якнайшвидше стимулювати інвестиції в альтернативні джерела енергії (включаючи біомасу, біометан і біоетанол), щоб зменшити свою залежність від імпортованих енергоносіїв (особливо газу та нафтопродуктів) і використати величезний потенціал сільськогосподарського сектору України. Одним із способів є часткова компенсація фірмам вартості інвестиційного капіталу, наприклад, через державні гарантії або компенсацію відсотків. У більш загальному плані, Україні слід розпочати підготовку до партнерства з ЄС у рамках «зеленого переходу». У довгостроковій перспективі Україна може зіграти ключову роль у підтримці переходу європейської енергетики до сталого енергетичного балансу, постачаючи економічно ефективну енергію з нульовим викидом вуглецю у великих масштабах. Конкурентоспроможна генерація відновлюваної електроенергії, існуюча інфраструктура та потужний потенціал водневої екосистеми є ваговими складовими для того, щоб Україна стала сильним «зеленим енергетичним партнером» ЄС.

Україна має конкурентні переваги, які дозволяють їй стати потужним партнером європейської «Зеленої угоди». Перш за все це міцні позиції в «низьковуглецевій» електроенергетиці. З одного боку, це надлишок потужностей з виробництва електроенергії, включно з ядерною енергетикою з нульовим викидом вуглецю. З другого - потенційні можливості країни для розширення виробництва електроенергії з відновлюваних джерел. У деяких регіонах дуже сприятливий фактор берегової повітряної енергії. Україна має величезний гідроенергетичний потенціал, який може бути реалізований у вигляді базових потужностей, насамперед на Дніпрі та Дністрі. Південні райони України - потужне джерело виробництва сонячної енергії. Додатковою перевагою є те, що вітрова та сонячна енергетики за своєю природою є більш децентралізованими та менш вразливими до атак, ніж викопне паливо та атомна енергетика.

Ще одна конкурентна перевага України - це добре розвинена енергетична інфраструктура, включаючи великі потужності транспортування електроенергії та газу до Європи. Синхронізація ENTSO-E дозволить електроенергетичному сектору України розкрити можливості для експорту «зеленої» електроенергії. Україна також має всі елементи для розвитку водневої екосистеми з метою максимального збільшення експорту екологічно чистих продуктів до Європи. Конкурентоспроможна енергетика з низьким вмістом вуглецю створює міцну основу для виробництва водню в Україні.

Поряд з цим Україна може використовувати свій величезний сільськогосподарський потенціал для збільшення виробництва біометану. За оцінками Біоенергетичної асоціації України, коротко- та середньострокові оцінки біометану становлять близько 2 млрд кубометрів на рік.

А загальний потенціал біогазу в Україні здатний перевищити 10 млрд кубометрів на рік протягом наступних 10 років і сягнути до 20 млрд кубометрів на рік до 2050 року.

Україна є кандидатом на членство в ЄС, це вимагає забезпечення відповідності європейським стандартам і належну синхронізацію, у тому числі прийняття європейського механізму регулювання вуглецю та приєднання до європейської системи торгівлі викидами (ETS). Ключовими чинниками для успішного реформування енергетичного сектору мають стати прозорість та підзвітність, а одним з пріоритетів - оприлюднення детальної енергетичної статистики, що відповідає найкращим практикам ЄС. Підвищення енергоефективності з одночасним сприянням зеленій енергетиці та ринковій конкуренції зроблять енергетичний сектор України локомотивом післявоєнного зростання.

Література

1. <https://ua.energy/main-events/ukrenergo-transition-rab-regulation/>

Таран О.М.

*кандидат економічних наук,
доц. кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

Мілашич К.С.

*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності
281 Публічне управління та адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Організаційна культура як сучасний метод мотивації персоналу використовується як стратегічний інструмент, що дає можливість спрямовувати персонал на досягнення загальних цілей, сприяти ініціативності персоналу, спрощувати спілкування.

Організаційна культура є важливим і дієвим інструментом мотивації персоналу, сутність якої можна визначити сукупністю базових цінностей, які визнають та приймають всі (в ідеалі) співробітники та які формують «обличчя» організації в певних її координатних утвореннях. Підвищення значущості організаційної культури в сучасних умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища призводить до все більшого розуміння топ-менеджментом цінності людських ресурсів організації, усвідомлення того, що справжнім капіталом компанії є її співробітники. Організаційна культура впливає і на статус, якого досягає працівник, оскільки вона формує формальні й неформальні відносини в межах організації, які визначають ступінь залучення працівника до управлінських процесів, рівень його повноважень. Таким чином, організаційна культура як інструмент мотивації персоналу поєднує економічну й соціальну складову розвитку менеджменту персоналу.

Більшість дослідників стверджують, що організаційна культура є важливим чинником, що впливає на мотивацію персоналу органів публічної влади, визначає ефективність таких організацій. Вона більшою мірою і швидше визначає поведінку службовців, ніж політика чи ідеологія. У цьому контексті важливо розуміти психологічні основи, об'єктивні закони, закономірності формування, функціонування та розвитку організаційної культури [1].

Для ефективного управління мотивацією та організаційною культурою необхідним є здійснення комплексу послідовних процесів:

- відбір нових працівників з мотивацією, ціннісним ставленням до праці, нормами поведінки, близькими до організаційної культури підприємства;
- інформування працівників про цінності та стандарти діяльності;
- стимулювання та заохочення працівників, поведінка яких є нормою, зразком або стандартом для інших;
- поточне управління організаційною культурою [2].

Дослідження організаційної культури виключно у сфері державної служби та місцевого самоуправління, слід розглядати її як рівень позитивної динаміки діяльності системи управління персоналом, рівень якої має забезпечуватися професіоналізмом, компетентністю та моральними принципами державних службовців, які в свою чергу повинні створювати всі умови для її найбільш ефективного впливу на життя громадян.

В Україні активно створюється нова соціальна система, яка повинна забезпечити громадянам вихід на сучасний шлях розвитку, тому для України завдання підтримки розвитку організаційної культури набуває особливого значення.

Тому саме зараз дуже важливо, щоб управлінці усіх органів державної влади та місцевого самоврядування повністю переглянули потенціал власного механізму управління персоналом і терміново розпочати впроваджувати реформи та новітні технології оцінювання та мотивації своїх службовців для того, щоб досягти високого рівня якості організаційної культури, що і забезпечить реалізацію цілей будь-якої державної установи [3].

Мотивація має стати процесом використання мотивів поведінки службовців у практиці управління їх діяльністю та ґрунтуватися на задоволенні їх потреб, змушуючи працівників діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи професійних цілей. Формування корпоративної культури службовців ґрунтується на визначенні їх моральних цінностей та потреб, створенні умов для самореалізації їх інтелектуальної та духовної енергії та здійснюється шляхом мотивації персоналу, удосконалення кадрових процедур і розробки певного стилю управління. Як зазначено [4], основними корпоративними цінностями публічних службовців є такі: згуртованість, висока результативність виконання роботи, чесність, справедливість, дисциплінованість тощо.

Література

1. Гуляк У. Організаційна культура як чинник професійної мотивації військовослужбовців. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія Психологічні науки*. Випуск 20(65). 2022. С.15-23 URL: <https://sj.npu.edu.ua/index.php/pn/article/view/1322/1089>
2. Вікторія Михайличенко; Олена Долгальова. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician economic journal, No 3 (70) 2021 URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/985.pdf>
3. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №4(18). 2021. С.22-30. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No4/22.pdf>
4. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. Київ: Видавництво «Фенікс», 2018. 156 с. URL: https://smartregion.pl.ua/storage/municipal_cooperation/3/Yf8FN0hnNghLtjtA3sPhKWjDBCbqiOR3i53qtw2.pdf

Пишняк К.О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Євдокименко А.І.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Грідін О.В.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Процеси створення, упровадження та дифузії інновацій у сучасному високотехнологічному світі становлять основу інноваційного процесу, невід'ємними базовими властивостями цих процесів є науково-технічна новизна, практичне застосування, а також комерціалізація з метою задоволення постійно зростаючих суспільних потреб [1, с. 98]. Нинішній рівень розвитку аграрної галузі України характеризується вкрай низьким рівнем конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що є результатом майже повного прояву інноваційної активності суб'єктів господарювання [5, с. 55].

Необхідність переходу аграрних підприємств на інноваційні засади розвитку є нагальною потребою сьогодення, оскільки лише у цьому випадку створюються необхідні передумови до підвищення ефективності виробництва, забезпечення продовольчої безпеки країни та задоволення необхідних потреб населення у продуктах харчування, покращення рівня добробуту населення сільських територій тощо, що досягається лише шляхом застосування системного підходу [5, с. 55].

Відзначимо, що специфічними особливостями провадження інноваційної діяльності в аграрній сфері є сезонність сільськогосподарського виробництва, його залежність від природно-кліматичних умов, використання живих організмів та земельних ресурсів. У той же час родючі землі, високоврожайні сорти, високопродуктивні породи тварин, сприятливі погодні умови самі по собі не гарантують отримання аграріями високоякісної продукції у максимальних обсягах та не забезпечують очікуваного економічного ефекту. Лише комплексний підхід та раціональне поєднання кадрового, ресурсного та технічного потенціалів, удосконалення організації виробництва дають змогу активізувати інноваційні процеси та забезпечити конкурентоспроможність аграрних підприємств [5, с. 56].

Особливе місце у досягненні позитивних результатів в інноваційній діяльності відводиться організаційно-управлінським інноваціям, які здатні забезпечити відповідний тип організації, який сприятиме поширенню інновацій через створення більш ефективних форм спеціалізації, кооперування, інтеграції, концентрації, диверсифікації надання послуг, методів організації та стимулювання праці, що дають можливість отримувати суттєві конкурентні переваги [1, с. 101]. Окремо відзначимо, що до заходів, які сприяють активізації інноваційної діяльності відносять [4, с. 515]: стимулювання попиту на інноваційні продукти; підвищення результативності сектору генерації знань; зростання ефективності кадрового потенціалу інноваційної діяльності тощо.

На сучасному етапі інноваційна діяльність в аграрній сфері є надважливим чинником підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності.

Базовими напрямками активізації інноваційної діяльності в аграрній сфері, наразі, є наступні [2-3]: широке впровадження цифрових технологій та IoT для збору даних; використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробництва та ресурсів; розробка та впровадження сучаснихощадних технологій обробітку ґрунту; розробка нових сортів рослин та порід тварин; використання біотехнологій для поліпшення генетичних властивостей рослин та тварин; використання робототехніки для моніторингу та розпилення добрив та пестицидів; використання блокчейн-технологій для ведення обліку та управління ланцюгами постачань; розвиток інноваційних фінансових інструментів та програм фінансування; підвищення рівня освіти та підготовки фахівців у галузі сільського господарства та інновацій; створення центрів інноваційного розвитку для сприяння обміну знаннями та ідеями тощо.

Отже, запорукою успішного впровадження інновацій в аграрній галузі є чітке розуміння її специфіки, врахування внутрішніх та зовнішніх чинників, а також впровадження комплексної стратегії, яка охоплює усі аспекти сільськогосподарської діяльності. Успішне впровадження інновацій в аграрній галузі потребує підтримки з боку держави, галузевих об'єднань та фінансових інституцій. Державна підтримка має передбачати надання фінансових стимулів, спрощення адміністративних процедур та створення інфраструктури для інноваційного розвитку, а галузеві об'єднання мають сприяти спільним інноваційним проектам та постійному обміну досвідом.

Література

1. Вишнівська Б.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоздатності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 97-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_15
2. Грідін О.В. Ключові проблеми формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрної сфери економіки та шляхи їх вирішення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 11-20. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/apie_2019_r02_a02.pdf DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-2>
3. Грідін О.В. Ресурсозберігаючі технології як один з головних напрямів інноваційного розвитку підприємств сільського господарства. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Svazek 5. 3 Vydání. S. 34-38. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_3/07.pdf
4. Петрик І.В. Інноваційна діяльність в Україні: сучасні тенденції, проблеми, заходи з активізації. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 510-516. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_4\(2\)_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_4(2)_72)
5. Удовиченко С.М. Напрями активізації інноваційної діяльності: аграрний аспект. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1. С. 55-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_1_12

*Щербина Д.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-311Б
Національного авіаційного університету, м. Київ
Литвиненко Л.Л.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ У ПРОГНОЗУВАННІ ПОПИТУ ТА ПЛАНУВАННІ ВИРОБНИЦТВА

Прогнозування попиту – це процес передбачення кількості товарів або послуг, яку споживачі планують придбати у майбутньому, що зазвичай базується на аналізі історичних даних та іншої аналітичної інформації для отримання найточніших передбачень. Прогнозування попиту є важливим аспектом планування і включає в себе врахування багатьох факторів, що впливають на ринок і підприємство.

Опитування практиків, дослідників та осіб, які приймають рішення, показало, що вони вважають «точність» найважливішим чинником із 13 критеріїв оцінки прогнозів [1; 2]. Від стабільних ринків до швидкозмінних тенденцій інновацій, точний прогноз попиту є критичним для прийняття ефективних управлінських рішень. Він використовується для визначення стратегічної привабливості ринків, розробки нових продуктів, маркетингового планування і багатьох інших аспектів бізнесу, і може визначити успіх компанії, якщо розроблений належним чином. Застосування машинного навчання у сфері прогнозування попиту на товари та послуги може покращити точність прогнозів і забезпечити ефективніше управління виробництвом і ресурсами для досягнення більшого прибутку.

Машинне навчання (Machine learning, ML) представляє собою сукупність методів у сфері штучного інтелекту, набір алгоритмів, що використовують з метою створення машини, яка навчається на власному досвіді [3; 4]. В рамках цього навчання машини аналізують гігантські обсяги введених даних і виявляють серед них певні закономірності. Машинне навчання покликане спрогнозувати вихідний результат виходячи з початкових даних. Щобільше різних введених даних, тим легше машинному інтелекту виявляти патерни і тим більше точності можна очікувати в кінцевому підсумку.

У моделях машинного навчання ключовим етапом є підготовка даних перед їх використанням і вона включає в себе наступні кроки:

1. Відбір даних – обрання даних, які будуть використовуватися для навчання моделі.
2. Очищення даних – перевірка якості даних, їх фільтрація.
3. Генерація даних – складання ознаки для даних.
4. Інтеграція даних – формування аналітичної таблиці.
5. Форматування даних – зведення даних до придатного для моделювання формату [5; 6].

На основі готової моделі стає можливим спрогнозувати попит, що допомагає підприємствам оптимізувати свій план виробництва, раціонально розподіляти наявні ресурси та виробляти лише той обсяг товарів або послуг, який очікується на ринку. Це дозволить уникнути перепродукції або недопродукції, оптимізувати використання ресурсів, знизити рівень запасів і зменшити затрати. Крім того, цей процес допомагає підприємствам краще обслуговувати клієнтів, бути більш реактивними відносно змін на ринку та знижувати загальні витрати.

Отже, розвиток машинного навчання в галузі прогнозування попиту та планування виробництва відкриває нові можливості для оптимізації виробничих процесів.

Використовуючи складні моделі та аналіз великих обсягів даних, машинне навчання дозволяє підприємствам створювати точні прогнози попиту, оптимізувати використання ресурсів, автоматизувати планування виробництва та управління запасами, підвищувати ефективність та проактивно реагувати на зміни в реальному часі. Це дозволить підприємствам оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін на ринку.

Література

1. Armstrong J.S., Green K.C. Forecasting Methods and Principles: Evidence-Based Checklists. *Journal of Global Scholars of Marketing Science, Forthcoming*, 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3218788>
2. Кононова К.Ю. Машинне навчання: методи та моделі. URL: https://www.researchgate.net/publication/345765254_MASINNE_NAVCANNA_METODI_TA_MODELI
3. Що таке машинне навчання. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/machine-learning-overview.html>
4. Machine Learning, ML. IT Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/machine-learning>
5. Molodoria A. How To Apply Machine Learning to Demand Forecasting. URL: <https://mobidev.biz/blog/machine-learning-methods-demand-forecasting-retail>
6. The ABCs of machine learning in demand forecasting. DemandCaster. URL: <https://www.demandcaster.com/blog/machine-learning-in-demand-forecasting/>

Тульчинська С. О.,
доктор економічних наук
професор кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського", м. Київ

Копійка С. В.,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи УЕ-321мп
Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Проведення політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємницької структури представляє собою важливий напрям менеджменту, що фокусується перш за все на ефективній організації зовнішньоекономічних операцій у розрізі логістики, формах розрахунку, налагодження відповідних міжнародних контактів тощо. При цьому, специфіка такої управлінської діяльності залежить переважно від ефективності застосовуваних управлінських підходів, які виявляють себе у визначенні пріоритетності напрямків такої політики, обґрунтованості обрання тих чи інших іноземних контрагентів, ґрунтовному вивченню особливостей конкретних локальних та національних ринків на яких реалізується продукція тощо.

Водночас зауважимо, що аналізована управлінська система не є ізольованою у межах внутрішньо-господарських процесів підприємницької структури, навпроти, піддаючись значному впливу факторів екзогенного походження таких як, характер національної зовнішньоекономічної політики, розвинутість транспортної інфраструктури, її доступність, стабільність національної валюти, репутаційні параметри вітчизняного бізнесу. Окреслений плюралізм впливових факторів, свідчить про те, що ефективність зовнішньоекономічної політики відповідним чином корелює з зовнішніми кон'юнктурними параметрами різномірної етіології. Саме тому, на сьогодні, особливо актуальною видається проблематика конкретизації та якісного оновлення теоретичних підходів до провадження зовнішньоекономічної політики підприємницьких утворень в умовах воєнного стану. Функціонування воєнної економіки кардинальним чином змінило специфіку реалізації даного управлінського напрямку під впливом наслідків широкомасштабної воєнної агресії, що виявилось у повній реорганізації довоєнних логістичних схем, неможливості використання окремих видів транспорту (повітряний, частково морський), руйнуванням портової інфраструктури, падінням експортного потенціалу, ростом логістичних витрат, падінням фінансової спроможності підприємницького сектору.

Особливої шкоди завдало руйнування унаслідок бойових дій ключових логістичних складських хабів, які концентровано розташовувалися у Київській області, подібна руйнація викликала потребу у повній перебудові ланцюгів постачання, сортування та зберігання продукції [1, с. 71].

Виходячи із вище ідентифікованих проблем провадження політики управління зовнішньоекономічною діяльністю господарських структур в умовах воєнної економіки, пропонуємо визначити ключові особливості її реалізації скориговані на відповідні ризик-фактори:

– забезпечення прогресивного управління запасами підприємницького утворення з метою оптимізації витратної та часової складових їх зберігання, підтримка та перманентний

моніторинг достатності обсягів утримання основних груп запасів в особливості транспортного та страхового;

– розробка альтернативних планів постачання імпортової сировини у випадку руйнації ключових маршрутів, зміни нормативних умов їх використання, введення рестрикційних заходів і т. д., що має на меті забезпечення ситуації повної зупинки виробничих процесів підприємницької структури;

– провадження ключових підходів адаптивної логістики, що має на меті забезпечення гнучкості системи реалізації базових логістичних процедур на засадах оптимальності та оперативності реагування системи у разі виникнення прямих загроз виконанню поставлених задач [2, с. 101];

– пошук альтернативних можливостей входження на зовнішні ринки за критеріями вартості логістичних операцій (витратний критерій) та локальних особливостей конкретного ринку (насиченість ринку, актуальність споживчих потреб у продукції підприємства, культурний бекграунд тощо);

– залучення інструментального забезпечення сценарного моделювання як ефективного засобу аналітичного прогнозування перспективних станів реалізації зовнішньоекономічної діяльності, що має містити як окремі параметричні показники фіксації настання того чи іншого сценарію, так і безпосередньо його змістового наповнення (послідовність господарських-управлінських заходів);

– аналіз перспектив здійснення технологічної диверсифікації основних техніко-технологічних процесів задля отримання можливості до залучення у виробничий процес більшої кількості варіацій первинної сировини, що дозволить забезпечити управлінську гнучкість системи з можливістю скорочення частки імпортової сировини.

Отже, на основі отриманих результатів можна стверджувати, що особливості провадження управлінської діяльності у частині зовнішньоекономічної політики передбачають концентрацію організаційного ресурсу підприємств на питаннях безпекового функціонування та розвитку з використанням інструментів підвищення адаптивних та резильєнтних властивостей системи менеджменту.

Література

1. Шугалій, А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 65-76.
2. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємством. Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97–102.

Панькіна В.

*здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи I_PLG_Vc_D_3
Technical University of Košice, Košice, Slovakia*

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стрімкий рух науки і техніки, еволюційний розвиток усіх елементів продуктивних сил суспільного виробництва відіграє важливу роль в розвитку промислового виробництва. Промисловий сектор стрімко розвивається і зростає, стає все більш різноманітнішим і складнішим, і працює з усіма видами продукції – від сировини, хімічних речовин та спеціальних матеріалів до високотехнологічних компонентів та складних машин. Крім того, промислові операції все частіше розташовуються у віддалених районах, а отже, для керування вхідними та вихідними потоками потрібні складні ланцюжки постачання.[1]

Роль логістів більше не обмежується - як раніше - тільки самим транспортом, менеджери логістики займається координацією логістичної діяльності, що виходить за рамки однієї компанії, і вирішує функції у всьому ланцюжку поставок. Менеджмент логістики планує, організовує та контролює декілька процесів, які забезпечують ефективне функціонування зберігання та переміщення товарів, починаючи від місця походження до кінцевого пункту призначення. Управління логістикою включає такі дії, як управління складом, контроль запасів, накопичення сировини, планування попиту та пропозиції тощо.[2] Таким чином, менеджер логістики має справу з величезним набором процесів ланцюга постачання. При цьому метою управління логістикою є зниження загальних операційних витрат компанії та підвищення рівня задоволеності клієнтів, управління декількома процесами в ланцюзі поставок і забезпечення найвищого ступеня точності для задоволення вимог клієнтів, оптимізація процесу доставки та уникнути збоїв [2].

Промислова логістика включає діяльність, пов'язану з процесом трансформації, який контролює всі важливі для промислового підприємства логістичні ланцюжки, які стосуються постачання, циклу перетворення та доставки готової продукції клієнтам [3]. Промислова логістика об'єднує в собі:

- логістика постачання
- виробнича логістика
- логістика збуту.

До основних видів логістичної діяльності включають: планування попиту та пропозиції, зберігання, розповсюдження та управління продуктами, впровадження технологій та автоматизація, логістику продажів, управління обслуговуванням клієнтів, зворотна логістика [3].

Ефективно побудований менеджмент логістики забезпечує

1. Підвищення рентабельності бізнесу, шляхом оптимізації операційної діяльності, що забезпечує підвищення швидкості виконання замовлень. Шляхом впровадження інформаційних технологічних інновацій забезпечується підвищення продуктивності і прибутковості операцій.

2. Покращення взаємодії з клієнтами. Відстеження різних аспектів ланцюга поставок є суттю логістичного процесу, що дозволяє ефективно спілкуватися з клієнтами та надавати їм швидке та якісне обслуговування [4]. Краще обслуговування клієнтів є основою успіху для бізнесу.

3. Зменшення експлуатаційних витрат. Управління логістикою забезпечує прозорість і видимість операцій, що в свою чергу покращує загальну ефективність бізнесу, оскільки забезпечує оптимізацію маршруту для підвищення своєчасної доставки та зниження вартості палива. Впровадження інформаційних технологічних інновацій забезпечує зниження витрат шляхом аналізу та моніторингу даних у реальному часі.

4. Забезпечення безперебійної доставки. Логістика покликана доставляти в потрібний час. У сучасному світі процеси доставки постійно розвиваються, оскільки швидка та безпечна доставка підвищує цінність клієнтського досвіду [2].

5. Успіх ланцюга поставок. Управління логістикою має справу з численними аспектами ланцюга постачання, такими як виробництво, функції автоматизації, обробка матеріалів, розподіл тощо. [2] Моніторинг цих мереж у ланцюзі постачання є основним компонентом для ефективного функціонування бізнес-операцій. Ефективне управління ланцюгом постачання забезпечує підвищення вартості бізнесу.

6. Удосконалення управління складом. Діяльність з управління складом передбачає зберігання та обробку сировини та товарів.

7. Покращення видимостей. Управління логістикою є важливим для розвитку бізнесу. Отримання необхідної інформації в режимі реального часу дозволяє підприємствам контролювати витрати та визначати ефективність [4].

8. Інтелектуальне планування маршруту. Виконання операцій доставки та логістики за допомогою інтелектуального програмного забезпечення для планування маршруту може призвести до ефективного обслуговування клієнтів та мінімізації витрат [3]. Оптимізація маршрутів за допомогою впровадження програмного забезпечення для планування маршруту зменшує залежність від ручного керування та покращує своєчасну доставку, забезпечує безпеку водіїв, продуктів і транспортних засобів.

9. Управління ризиками. Менеджмент логістики розробляє ефективні підходи до управління ризиками, щоб мінімізувати вплив бізнес-загроз.

10. Масштабованість. Управління та моніторинг розподільної мережі є необхідним для задоволення зростаючих потреб галузі. Програмне забезпечення має можливість зробити бізнес більш масштабованим, швидко реагуючи на збої. Таким чином, використання інноваційного програмного забезпечення необхідно для розширення та масштабованості логістики відповідно до потреб [2].

Таким чином, впровадження інформаційних технологічних інновацій забезпечить ефективність менеджменту логістичних компаній в сучасних умовах та вирішить проблеми оптимального використання ресурсів, планування циклів поставок, ухвалення рішень про інвестиції, вирішення багатоетапних завдань у виробництві.

Література

1. Промислова логістика. *KUEHNE-NAGEL*. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/poslugi/promislova-logistika> (date of access: 11.10.2023).
2. The Importance Of Logistics Management. *AXESTRACK*. URL: <https://www.axestrack.com/importance-of-logistics/> (date of access: 11.10.2023).
3. Podniková logistika a jej charakteristika. *EuroEkonom.sk*. URL: <https://www.euroekonom.sk/obchod/logistika/podnikova-logistika-2/> (date of access: 11.10.2023).
4. DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF LOGISTICS SYSTEMS DEVELOPMENT STRATEGIES. AMELNITSKA O. 2020. *UKRLOGOS*. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.23.html> (дата звернення: 11.10.2023).

Білорус Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ
Зиненко А.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
2 групи 3 курсу освітньої програми «Менеджмент організацій»
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ АТРИБУТІВ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конкуренція за кваліфікованих спеціалістів продовжує посилюватися, отже репутація бренду роботодавця стає все важливішою. Особливості та елементи брендингу встановлюють ідентичність організації як роботодавця, і це має вирішальне значення для її репутації та здатності залучати та утримувати талановитий персонал. Крім того, позитивний бренд роботодавця впливає на зменшення витрат на набір персоналу, оптимізацію витрат на управління персоналом, зменшення плинності персоналу.

Бренд роботодавця – сукупність функціональних, економічних і психологічних переваг, що надаються працівнику, і ідентифікуються з компанією-роботодавцем [1, с.3].

У благодійних організаціях структура атрибутів бренду роботодавця особливо важлива через їхню соціальну місію та специфічний характер діяльності. Важливою складовою діяльності більшості благодійних організацій є волонтери. Від залучення та утримання волонтерів залежить успішність багатьох некомерційних проєктів. Бренд роботодавця благодійної організації відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки він визначає спосіб, яким сприймається організація волонтерами та впливає на їхню готовність долучитися до неї. «Zagoriy Foundation» в дослідженні «Благодійність під час війни» виявило, кому українці б допомогли коштами чи волонтерською діяльністю.



Джерело: «Благодійність під час війни» Zagoriy Foundation [2, с.41].

Аналіз підходів до структури елементів моделі бренду роботодавця [3],[4],[5] та опитування працівників благодійної організації дозволило зробити певні висновки щодо особливостей структури атрибутів бренду роботодавця саме в некомерційному секторі. Результати проведеного дослідження наведені в таблиці.

Таблиця 1. Структура атрибутів бренду роботодавця благодійної організації

Організаційний атрибут	впізнаваність корпоративного бренду
	ступінь доступності інформації про організацію для потенційних працівників
	репутація та історія організації
	відкрита фінансова звітність
	соціальні досягнення
	походження та розміри фінансування
Функціональний атрибут	можливості навчання та професійного розвитку
	об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників
	можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень
	сфера діяльності та цільова аудиторія
	зміст роботи
Економічний атрибут	соціальний пакет
	графік роботи
Психологічний атрибут	соціально-психологічний клімат колективу
	стиль управління
	корпоративна культура
	місія та цінності

Розроблено автором на основі [3, с.2],[4],[5].

Більшість атрибутів є подібними до атрибутів бренду роботодавця комерційного сектору. Проте є і відмінні характеристики. Оскільки зазвичай робота в благодійних організаціях є не так високо оплачуваною, як робота в комерційному секторі, менеджер з персоналу має вміти вміло продемонструвати переваги роботи в благодійній організації як волонтеру, так і потенційному працівнику. Менеджер з персоналу може звернути увагу на такий атрибут бренду роботодавця, як походження та розміри фінансування. Цей атрибут може зацікавити потенційного працівника, наприклад, якщо фінансування благодійна організація отримує з-за кордону у великих сумах. Крім цього, менеджеру з персоналу варто звернути увагу на місію благодійної організації, оскільки саме бажання допомагати людям часто є найбільшою мотивацією кандидата.

Запропонована модель бренду роботодавця благодійної організації може стати основою для розробки стратегії залучення та утримання працівників. Модель допоможе аргументувати кадрові рішення, налагодити управління брендом роботодавця, сприяти привабливому корпоративному образу благодійної організації та конкурувати за таланти, активно сприяючи благодійним ініціативам для соціального розвитку.

Література

1. Tim Ambler, Simon Barrow «The employer brand». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
2. Zagoriy Foundation «Благодійність під час війни». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/doslidzhennya-2022-1.pdf>
3. Білорус Тетяна, Фірсова Світлана «Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://economics.net.ua/ejoru/2019/No4/30.pdf>
4. Фірсова Світлана, Кожухівська Ольга «Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf
5. Мокіна Софія «Моделі формування бренда роботодавця», 2014 р.

*Берегелська І.Л.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-408Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*
*Литвиненко Л.Л.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, нестабільністю та невизначеністю, ефективний ризик-менеджмент є ключовою складовою успіху організацій.

Важливо розуміти особливості прояву сучасних світових ризиків та їх впливу на бізнес і менеджмент, оскільки необхідно їх розглядати у взаємозв'язку та враховувати постійні зміни (табл. 1).

Таблиця 1

Глобальні ризики в сучасному світі

Глобальний ризик	Вплив на бізнес і менеджмент
Пандемія	Вимагає перегляду стратегій, зміни робочих умов, потребує реконфігурації ланцюга постачання.
Зміни клімату	Нові стандарти сталого розвитку, ризик для компаній, що працюють у критичних галузях.
Геополітичні конфлікти	Вплив на міжнародний бізнес і можливості для експансії на зарубіжних ринках.
Кіберзагрози	Загрози безпеці даних та інформаційний ризик для компаній.
Фінансові кризи	Вплив на фінансовий стан організацій і доступ до капіталу.

Джерело: складено на основі [1-3]

Світова нестабільність може виникати з різних причин, таких як геополітичні конфлікти, економічні кризи, природні катастрофи, пандемії, терористичні загрози, кліматичні зміни та інші фактори. Заходи з ризик-менеджменту повинні застосовуватися з використанням системного та ситуаційного підходів із забезпеченням високої адаптивності до постійно змінних умов. Можна виділити декілька ключових аспектів ризик-менеджменту та управління в умовах глобальної нестабільності з розглянутим конкретним прикладом в контексті пандемії COVID-19:

1. Аналіз ризиків: для ефективного управління ризиками необхідно ретельно аналізувати потенційні загрози та їх вплив на конкретну ситуацію. Це включає в себе оцінку ймовірності виникнення ризику та його можливих наслідків. До виникнення пандемії COVID-19 багато країн проводили аналіз ризиків для готовності до можливих пандемій. Вони оцінювали потенційні загрози вірусів, їх поширення та можливий вплив на здоров'я населення та економіку.

2. Розробка ризик-стратегій: один із ключових етапів ризик-менеджменту – це розробка стратегій для запобігання, пом'якшення або вирішення можливих проблем. Це може включати в себе розробку планів дій у випадку екстремальних подій, ідентифікацію основних цілей і завдань, а також прийняття рішень щодо виділення ресурсів [2]. Країни розробляли плани дій у разі виникнення пандемії, включаючи введення карантинних заходів, закупівлю медичного обладнання та ліків, а також координацію дій між державними органами і органами місцевої влади.

3. Міжнародне співробітництво: багатоаспектні глобальні проблеми, такі як кліматичні зміни, біопандемії і тероризм, вимагають спільних зусиль країн та розвитку міжнародного партнерства. Це може сприяти спільному вирішенню глобальних проблем і зменшенню нестабільності [2]. Пандемія COVID-19 підкреслила важливість міжнародного співробітництва. Країни разом узгоджено працювали над розробкою вакцин, обмінювалися інформацією та координували заходи для зменшення поширення вірусу.

4. Підготовка і реагування: ризик-менеджмент також включає в себе підготовку до непередбачених подій та ефективну реакцію на них, коли вони виникають. Це може включати в себе навчання персоналу, розробку екстрених планів та забезпечення доступу до необхідних ресурсів [1; 2]. У багатьох країнах були розроблені плани пандемічної готовності, включаючи навчання медичного персоналу та проведення симуляційних вправ для випробування готовності до екстрених ситуацій.

5. Постійний моніторинг і оновлення: світова ситуація постійно змінюється, тому важливо постійно моніторити ризики і стратегії управління ними. Інформація і аналіз повинні оновлюватися, а стратегії мають бути пристосовані до нових умов [3]. Управління пандемією вимагало постійного моніторингу поширення вірусу, аналізу ефективності заходів та оновлення стратегій на основі нової інформації.

6. Відкритість і ефективні комунікації: важливим елементом є транспарентність та активне спілкування зі стейкхолдерами. Правильна інформація та взаємодія можуть допомогти знизити паніку та страх, а також сприяти спільним зусиллям у сфері ризик-менеджменту [1; 3]. Громадськість і медичні експерти активно спілкувалися з громадськістю через мас-медіа та соціальні мережі, надавали інформацію щодо заходів безпеки та рекомендацій, що сприяло зниженню паніки та страху.

Зазначений приклад демонструє, як ключові аспекти ризик-менеджменту та управління в мовах нестабільності були впроваджені під час глобальної пандемії для забезпечення захисту здоров'я та життя населення, а також зменшення впливу кризи на суспільство та економіку загалом.

Сучасні організації повинні бути готові до змін та ризиків, які накладає непередбачуване середовище. Ризик-менеджмент стає стратегічною необхідністю для досягнення успіху та стабільності [4].

Зроблено висновки щодо ключових аспектів ризик-менеджменту в контексті невизначеності та нестабільності: ретельна ідентифікація та оцінка ризиків дозволяє підготуватися до можливих негативних подій; ефективний ризик-менеджмент включає в себе розробку планів мінімізації та стратегій відновлення; постійний моніторинг та звітність є важливими етапами ризик-менеджменту. Отже, організації, які успішно впроваджують гнучку та високо адаптивну систему ризик-менеджменту, можуть забезпечити стійкість у нестабільному світі та виправдати очікування стейкхолдерів.

Література

1. The Global Risks Report 2023 18th Edition. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf (дата звернення 12.09.2023)
2. Експерти ВЕФ назвали основні глобальні ризики. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/12/novyna/svit/eksperty-vef-nazvaly-osnovni-hlobalni-ryzyky> (дата звернення 12.09.2023)

*Фірсова С.Г.,
кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*
*Матюха Л.О.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти групи І4.І22ММ ОП “Менеджмент
організацій охорони здоров’я” Інституту післядипломної освіти Київського національного
університету ім. Т. Шевченка, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ПОСЛУГ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я

У динамічно-драматичних реаліях сучасної України, що зумовлені російським вторгненням, організація надання комплексу якісних медичних послуг набуває особливої гостроти та актуальності. Військові події доповнюються впевненим дотриманням нашою державою курсу на реформування галузі охорони здоров’я, її переходу на європейські стандарти. Так, у представленому урядом Проєкті Плану відновлення України визначені пріоритети післявоєнного розвитку галузі охорони здоров’я. Вони проливають світло на принципові особливості формування комплексу послуг у цій галузі. Серед найбільш значущих для розуміння сучасного напрямку формування комплексу медичних послуг можна назвати наступні пріоритети: забезпечення фінансової стабільності системи охорони здоров’я, відновлення та трансформація мережі медичних закладів, підвищення якості медичних послуг для задоволення особливих потреб людей, зміцнення та посилення кадрових ресурсів системи охорони здоров’я, посилення готовності до надзвичайних ситуацій у цій сфері, розвиток електронної охорони здоров’я та кібербезпеки медичних установ, покращення доступу до ліків та належне їх використання [2]. Відповідно загальні тенденції розвитку напрямку надання медичних послуг цілком зрозумілі.

Ключові тенденції на ринку медичних послуг: поява нових гравців на ринку – станом на теперішній час приватний сектор медичних послуг є перспективним бізнесом, оскільки українці все частіше користуються послугами приватної медицини; розширення мережевих гравців за рахунок відкриття нових клінік або поглинання поодиноких гравців – на українському ринку можна виділити до 10 великих клінік, дохід яких і рівень інвестицій в обладнання у багато разів перевищують середніх і дрібних гравців, але це не заважає останнім розвиватися на цьому ринку як в Києві, так і в інших регіонах України; диверсифікація діяльності в напрямку надання нових видів медичних послуг та їх поєднання – використання в лікуванні технічних і технологічних інновацій, сучасного медичного обладнання, що значно розширює арсенал можливих медичних послуг [1, с. 352].

На основі даних [1; 3; 4; 5] можна виділити ряд загальних особливостей та сучасних підходів до формування комплексу послуг в організації охорони здоров’я в Україні:

- 1) виражена орієнтація на первинну медичну допомогу – передача значної кількості функцій сімейним лікарям, які надають комплексну медичну допомогу пацієнтам;
- 2) впровадження електронної системи охорони здоров’я;
- 3) активне залучення закордонного досвіду – наслідування та впровадження кращих світових практик надання медичної допомоги;
- 4) впровадження системи медичного страхування;
- 5) звернення до соціальних аспектів здоров’я – підвищена увага до різних чинників, які впливають на здоров’я населення (соціальні умови життя, довкілля, доступ до освіти);
- 6) зміни у системі фінансування медичних закладів – перехід від фінансування за ліжко-денний облік до фінансування за результатами та якістю наданих послуг;
- 7) розвиток віддалених форм надання медичних послуг, що реалізуються за допомогою

інформаційно-комунікаційних технологій – все більше пацієнтів отримують консультації та медичну допомогу в онлайн-режимі;

8) спрощення доступу до послуг – досягається шляхом впровадження єдиного зразка електронних рецептів та єдиної процедури реєстрації пацієнтів онлайн.

Отже, створення доступної та якісної системи охорони здоров'я в Україні, яка відповідає потребам населення та сучасним європейським стандартам, є ключовим пріоритетом, що регламентується на державному рівні. Удосконалення організації охорони здоров'я є багатогранним завданням, що потребує системного підходу та спільних зусиль уряду, медичного персоналу, громадськості та міжнародних партнерів. Організація охорони здоров'я в Україні зараз перебуває на шляху трансформації з метою забезпечення більшої доступності, якості та ефективності медичних послуг. Ключовими характеристиками сучасної організації охорони здоров'я є комерціалізація та цифровізація медичних послуг.

Література

1. Аналіз обсягу та структури послуг охорони здоров'я України / Згурська О., Струк Н., Сафонов Ю., Кулік А., Романенко О. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 4(45). С. 346-354. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3829>
2. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Охорона здоров'я». *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/health-care.pdf> (дата звернення: 04.10.2023).
3. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910> (дата звернення: 04.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.88
4. Стефанишин Л. С. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 30. С. 77-83. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/14.pdf (дата звернення: 04.10.2023).
5. Ямненко Т. М. Medical reform: Ukraine's realities and international experience. *Scientific Works of National Aviation University. Series: Law Journal "Air and Space Law"*. 2018. № 2(47). С. 116–120. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.47.12972>

Кальний С. В.

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЗА КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах перманентних криз, коли відбувається падіння економіки спричинене фінансовою кризою 2007 – 2009 рр., захворюванням COVID -19, військовим вторгненням РФ в Україну, менеджери підприємств намагаються віднайти баланс між своїми внутрішніми можливостями і впливом зовнішнього середовища, забезпечити збереження, зростання і розвиток економічного потенціалу. Для цього менеджерам підприємств необхідно правильно оцінювати фактори впливу зовнішнього середовища і формувати відповідну інвестиційну політику спрямовану на зменшення негативного впливу таких факторів.

Завдання менеджерів проведення прогнозування кризових явищ в економіці у коротко- та довгостроковому періоді, прийнятті обґрунтованих рішень при виборі джерел та об'єктів фінансування [1]. Необхідно постійно здійснювати моніторинг так званих «маяків», що характеризують стан економіки країни (динаміка ВВП, індекс інфляції, рівень безробіття, рівень доходів населення, відсоток на позичковий капітал, зміна податкового законодавства).

Управління інвестиційною діяльністю – це система принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності [2, с. 41]. За стійкої економіки існує логічна послідовність етапів управління інвестиційною діяльністю підприємства: дослідження зовнішнього середовища (проведення SWOT аналізу); формулювання інвестиційної стратегії і конкретних цілей інвестування; розроблення та впровадження заходів для досягнення цілей інвестування та реалізації інвестиційної стратегії; оцінювання результативності управління інвестиціями. Під час кризових явищ в економіці менеджери підприємств здійснюють управління інвестиціями на двох основних напрямках: насамперед збереження капіталу підприємства, а по-друге, інвестування розвитку і виходу з кризи.

Фінансова криза 2007-2009 рр., COVID-19 призвели до банкрутства багатьох підприємств не тільки у США, а і у всьому світі, негативно вплинули на світову економіку, зросла вартість капіталу, суттєво зменшились обсяги інвестицій. Підприємства змінили свої стратегічні інвестиції з метою виживання та підтримки конкурентоспроможності. При настанні кризи менеджери в першу чергу зменшують капітальні інвестиції і кількість персоналу підприємства, зберігаючи фінансування НДДКР та підтримку корпоративної соціальної відповідальності [3]. Особливо яскраво це проявилось під час кризи COVID-19 у 2020 році коли різко знизилась обсяги капітальних інвестицій і збільшились інвестиції на дослідження і розробки особливо в фармацевтичній галузі.

Інвестування в НДР за кризових явищ в економіці менеджери розглядають як інструмент забезпечення конкурентоздатності в такі періоди і можливість швидкого відновлення по закінченню кризи. В основу діяльності підприємства покладають стратегічні цілі.

Підприємства сектору В2С інвестують значно більшу частку фінансових ресурсів у підтримку корпоративної соціальної відповідальності в порівнянні з підприємствами сектору В2В [4]. Емпіричні дослідження проведені С. Flammer і І. Ioannou у 2021 році підтверджують ефективність і значущість інвестицій у НДДКР і корпоративну соціальну відповідальність для забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час і після кризових явищ в економіці країни [5].

Отже, при формуванні стратегії управління інвестиціями підприємства за наявності кризових явищ в економіці необхідно акцентувати увагу на наступному:

- постійно проводити моніторинг показників, що характеризують стан економіки;
- прогнозувати кризові явища в економіці;
- враховувати галузі з різним терміном розробки нових продуктів;
- інвестиції у інновації чи корпоративну соціальну відповідальність залежать від сектору діяльності підприємства B2C чи B2B;
- фінансування НДДКР важливо для підприємств галузі економіки для яких ці роботи надають конкурентні переваги;
- сформовані цілі інвестування мають бути зрозумілі, реальні і досяжні (фінансування НДДКР, модернізація устаткування, технічне переозброєння, навчання персоналу).

Література

1. Наумова О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах кризових явищ / *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. Вип. 4. С. 32-36.
2. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підручник. К.: ЦУЛ, 2009. 472 с.
3. Almeida H., Campello M., Laranjeira B., & Weisbenner S. Corporate debt maturity and the real effects of the 2007 credit crisis. *Critical Finance Review*. 2011. 1(1). p 3–58.
4. Lev B., Petrovits C. & Radhakrishnan S. Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*. 2010. 31(2). p 182–200.
5. Flammer C. and Ioannou I. Strategic Management during the Financial Crisis: How Firms Adjust their Strategic Investments in Response to Credit Market Disruptions. *Strategic Management Journal*. 2021. 42 (7). p. 1275-1298.

*Гаєвський О.О.,
магістр кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Львівської філії Європейського Університету, м. Львів, Україна*
*Гункевич М.Б.,
науковий керівник, к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних
дисциплін Львівської філії Європейського Університету,
м. Львів, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ КОЛЕКТИВУ

Проблематику управління поведінкою персоналу останніми роками активно вивчають як теоретики менеджменту, так і успішні практики з огляду на актуальність питання та щораз більшої популяризації відносин керівників до підлеглих як до основної цінності, а не лише ресурсу компанії. В Україні одним з основних документів, які регулюють аспекти управління поведінкою колективу організації є Кодекс законів про працю.

Кодекс законів про працю України (далі – КЗпП) містить положення, які стосуються організації праці та управління на робочому місці, зокрема ті, які стосуються взаємодії між роботодавцем і працівниками:

- 1) визначає права та обов'язки сторін працевлаштування, включаючи правила поведінки на робочому місці;
- 2) визначає можливість укладення колективних договорів і угод між роботодавцями і представниками працівників для вирішення питань організації праці та управління;
- 3) містить положення про захист прав працівників, включаючи право на безпечні та гідні умови праці, захист від дискримінації і тисків тощо;
- 4) містить правила щодо звільнення працівників, включаючи обов'язкову попередню повідомлення про звільнення і виплату відповідної компенсації;
- 5) встановлює норми щодо робочого часу, годин відпочинку та відпусток;
- 6) містить положення про соціальні та економічні гарантії для працівників [1].

Управління організаційною поведінкою в сучасних умовах має вирішальне значення для бізнесу і організацій у всіх галузях економіки [2, с. 21]. Основні переваги цього підходу полягають у здатності адаптувати організацію до змінних умов і ринкових вимог. Розглянемо основні переваги для організації та для індивіда у табл. 1.

Таблиця 1

Переваги управління організаційною поведінкою в сучасних умовах

Для організації	Для індивіда
Забезпечення стабільності та підвищення бізнес-активності	Покращення морально-психологічного стану з відчуттям "психологічного дому".
Підтримка і поліпшення якості виробництва, товарів і послуг	Стимулювання почуття приналежності до спільної справи на різних рівнях організації
Підвищення якості організаційної взаємодії	Поширення проактивного підходу до життя
Покращення обміну інформацією в усіх напрямках	Збільшення задоволеності від процесу праці завдяки осмисленості та різноманітності робочих завдань
Удосконалення морально-психологічного клімату в колективі	Створення середовища для розвитку компетентних кадрів
Сприяння активному розв'язанню різноманітних проблем	Підвищення рівня самомотивації.
Посилення однозначного спрямовання як формального, так і неформального лідерства.	Забезпечення гарантій зайнятості на різних рівнях

Примітка: складено авторами на основі [3]

Таким чином, можна визначити, що успішне функціонування будь-якого підприємства залежить не тільки від ефективності виробничих процесів і фінансового стану, але й від управління поведінкою колективу співробітників [3, с. 190].

Психологічний клімат, міжособистісні відносини, комунікація та мотивація грають важливу роль у досягненні спільних цілей підприємства. Управління поведінкою колективу підприємства є ключовим елементом успішного управління, який дозволяє створити сприятливе робоче середовище і досягти високої продуктивності, зокрема через такі аспекти:

- 1) формування сприятливого психологічного клімату;
- 2) використання різних видів мотивації та заохочень;
- 3) розвиток комунікацій на вертикальному та горизонтальному рівнях;
- 4) підтримку та розвиток лідерства⁴
- 5) налагодження системи безперервного навчання та професійного розвитку колективу [4].

Управління поведінкою колективу підприємства є ключовим фактором успіху організації. Створення психологічного комфорту, мотивація, комунікація, розвиток лідерства та система навчання - це основні складові цього процесу. Ефективне управління поведінкою колективу сприяє збереженню і підвищенню продуктивності праці, стабільності організації та підвищенню задоволеності працівників від своєї діяльності.

Література

1. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (дата звернення: 29.09.2023).
2. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка : Навч. посібн. / за наук. ред. А.О. Молчанової. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
3. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189-193.
4. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П.Д. Дудкін та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

Міщенко В.І.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Державного біотехнологічного університету, м. Харків

Грідін О.В.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ ЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Централізація та децентралізація в управлінні – це два діаметрально протилежних підходи до розподілу владних повноважень і прийняття рішень в організації. Централізація передбачає концентрацію рішень та владних повноважень на верхньому рівні ієрархії управління, тоді як децентралізація – делегування цих повноважень на нижчі рівні структури управління. В останньому випадку владні повноваження розподіляються між багатьма підрозділами та службами організації, кожен з яких має власну ієрархію [1-3].

Знаходження оптимального балансу між централізацією та децентралізацією є ключовим завданням керівництва при формуванні організаційних структур управління, що передбачає [3-4]:

- централізацію функцій визначення цілей, постановки завдань і контролю виконання, одночасно делегуючи повноваження для оперативних рішень на нижчі рівні управління;
- інтеграцію різних видів діяльності для досягнення спільних цілей та надання пріоритету загальним цілям перед окремими функціональними завданнями;
- забезпечення гнучкості та мобільності структур управління, з метою швидкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- швидке та своєчасне прийняття рішень у ситуаціях постійних змін;
- створення умов для самоідентифікації керівників на усіх рівнях ієрархії управління та підвищення їх вмотивованості тощо.

Пошук оптимального поєднання централізації та децентралізації є надважливим завданням для будь-якої системи управління. Рівень централізації чи децентралізації в організації визначається наступними чинниками [3]:

- розподіл дефіцитних ресурсів та єдиної політики відносно усіх підрозділів, що може бути складним завданням при значній децентралізації.
- витрати на ухвалення загально-організаційних рішень, що можуть впливати на рівень, на якому ці питання мають бути розглянуті;
- розмір організації, що може вимагати розподілу на окремі незалежні структури із найбільш близьким рівнем прийняття рішень та розвитку горизонтальних зв'язків між ними;
- специфіка виду діяльності, яка може обмежувати можливість централізації чи децентралізації повноважень;
- історичні традиції та погляди вищого керівництва;
- готовність персоналу до здійснення самостійної діяльності тощо.

Рівень централізації та децентралізації може бути визначений за допомогою різних показників, таких як: кількість прийнятих рішень на різних рівнях управління; важливість цих рішень для організації; технології виконання рішень та інших кількісних та якісних параметрів [4].

Централізація та децентралізація мають свої переваги та недоліки, що проявляються у різних обставинах в діяльності організації.

Так, до переваг централізації можна віднести: концентрацію зусиль на головних напрямках діяльності; економія витрат за рахунок усунення зайвого дублювання управлінських функцій; прийняття рішень здійснюється тими, хто краще розуміє загальну ситуацію та має більше досвіду; спрощення контролю і координації діяльності організації, забезпечення дисципліни і порядку, підтримка стабільності і ефективності у періоди спаду; збільшення використання досвіду і знань управлінського персоналу. Основними недоліками є наступні: спотворення або втрата інформації внаслідок суттєвих витрат часу на її передачу; висока ймовірність прийняття вищим керівництвом організації хибних рішень через неврахування специфіки на місцях; низький рівень мотивації персоналу, що може призвести до втрати ініціативи тощо [3].

Загалом, централізація ефективна у стабільному середовищі. Проте використання повністю централізованого управління для складних об'єктів може бути занадто витратним за рахунок обробки великого масиву інформації та складності комунікацій. Тому для таких випадків необхідно надавати більшу самостійність. Децентралізація виправдана в умовах, коли підрозділи мають автономію і можуть діяти незалежно, а інші підрозділи не здійснюють суттєвого впливу на них. У той же час важливо уникати надмірної централізації функцій без відповідних повноважень і ресурсів [3-4].

Організації постійно знаходяться у стані вибору між централізацією і децентралізацією. Коригування структури організації часто вимагає перерозподілу повноважень і відповідальності усередині системи управління, що важливо робити з урахуванням балансу між централізацією і децентралізацією у конкретний момент часу.

Література

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
2. 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/infrastructure63-22> URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf
3. Мохова Ю.Л. Співвідношення централізації та децентралізації в структурній організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_4_12
4. Яковчук М.В., Міхалевський В.Ц., Скрипник Т.К. Порівняння ефективності управління в децентралізованих та централізованих системах. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки*. 2021. № 5. С. 41-44.

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

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ПІДСИСТЕМАМИ

В умовах конкурентного середовища задля розробки заходів щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом необхідно чітко усвідомлювати за якими параметрами діюча в організації система управління персоналом переважає, а за якими відстає, від систем управління персоналом конкурентів. Саме дієвість цієї системи управління в межах компанії визначає рівень її забезпеченості персоналом, його оптимальне використання та розвиток. Окрім цього слід звернути увагу і на дію закону пропорційності в управлінні, який передбачає дотримання співвідношення між елементами цілого. Саме у цьому контексті в межах системи управління персоналом мають бути достатньо конкурентоспроможними не окремі, а всі підсистеми роботи з персоналом.

Піднімаючи питання конкурентоспроможності в контексті роботи з персоналом науковці акцентують увагу на таких аспектах як: роль управління персоналом у забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1, 2] або оцінка конкурентоспроможності персоналу підприємства [4-6]. В межах нашого дослідження об'єктом стане оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом за підсистемами.

Аналіз наукових публікацій доводить відсутність думок науковців щодо класифікації підсистем управління персоналом. В основу нашого дослідження пропонуємо покласти класифікацію запропоновану Годящевим М.О. [3, с.77-78], в основу якої покладено функціональний підхід.

Згідно з цією класифікацією система управління персоналом включає наступні підсистеми: підсистема планування роботи з персоналом; підсистема організації роботи з персоналом; підсистема мотивації результатів праці та поведінковий аналіз персоналу; підсистема контролю якості виконання управлінських заходів.

Проведення оцінювання конкурентоспроможності з використанням будь яких методів та алгоритмів передбачає обов'язкове виокремлення критеріїв оцінювання. Я якості таких критеріїв в межах дослідження пропонуємо наступні:

- ✓ К1 – **рівень забезпеченості підсистеми** – передбачає рівень кадрового, інформаційного та технічного забезпечення діяльності підсистеми
- ✓ К2 – **рівень сприйняття та задоволення підсистемою** – на скільки дана підсистема відповідає очікуванням різних категорій працівників компанії
- ✓ К3 – **рівень результативності підсистеми** – передбачає на скільки підсистема управління персоналом є дієвою, ефективною та впливає на загальні цілі компанії
- ✓ К4 – **рівень інноваційності підсистеми** - передбачає рівень використання сучасних інноваційних технологій (методів, алгоритмів, інструментів тощо) відповідність вимогам сучасної організації
- ✓ К5 – **рівень переконливості підсистеми** – передбачає, що рішення, які генеруються підсистемою управління персоналом не підлягають сумніву і не потребують додаткового обґрунтування та пояснення

З метою обчислення конкурентної сили за кожною підсистемою попередньо експертним шляхом визначено вагу та оцінку кожного критерію (табл. 1).

Таблиця 1. Оцінка підсистем управління персоналом за методом «конкурентної сили»

№	Підсистема	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
		рівень забезпеченості підсистеми	рівень сприйняття та задоволення підсистемою	рівень результативності підсистеми	рівень інноваційності підсистеми	рівень переконливості підсистеми
	<i>Вагомість критерію</i>	<i>0,2</i>	<i>0,13</i>	<i>0,27</i>	<i>0,24</i>	<i>0,16</i>
1	підсистема планування роботи з персоналом;	7	6	5	5	5
2	підсистема організації роботи з персоналом	8	7	7	7	6
3	підсистема мотивації результатів праці та поведінковий аналіз персоналу	7	6	6	6	8
4	підсистема контролю якості виконання управлінських заходів	7	7	7	6	8

Далі за формулою (1) прорахуємо конкурентну силу для кожної підсистеми:

$$KC_i = \sum_{j=1}^m \omega_j \times (KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj}) \quad (1)$$

$$KC_{\text{план}} = 0,2 \times (7 - 8) + 0,13 \times (6 - 7) + 0,27 \times (5 - 7) + 0,24 \times (5 - 7) + 0,16 \times (5 - 8) = -1,83$$

$$KC_{\text{орган}} = 0,2 \times (8 - 8) + 0,13 \times (7 - 7) + 0,27 \times (7 - 7) + 0,24 \times (7 - 7) + 0,16 \times (6 - 8) = 0,52$$

$$KC_{\text{мотив}} = 0,2 \times (7 - 8) + 0,13 \times (6 - 7) + 0,27 \times (6 - 7) + 0,24 \times (6 - 7) + 0,16 \times (8 - 8) = -0,68$$

$$KC_{\text{контр}} = 0,2 \times (7 - 8) + 0,13 \times (7 - 7) + 0,27 \times (7 - 7) + 0,24 \times (6 - 7) + 0,16 \times (8 - 8) = 0,12$$

Як ми бачимо найбільше значення має підсистема організації роботи з персоналом, а саме 0,52, тому дана підсистема має найвищу конкурентну силу. Інші підсистеми набули меншого значення, а деякі навіть негативного, саме цим підсистемам слід приділити найбільше уваги та попрацювати над їх вдосконаленням.

Література

1. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144 <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/5394>

2. Герасимова В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 60-65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-09)

3. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI: Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2017. № 3. с. 74-79. http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_3_12
4. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 2(110). С. 29-36. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9943>
5. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.97
6. Ситник О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. *Підприємництво і торгівля*, 2020. (26), 82-86. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-12>

Федорчук О. М.,
кандидат економічних наук,
професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ
Харабара А. О.,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи ЗД-206М
Національного авіаційного університету, м. Київ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розглянуто поняття управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначено його особливості, та проблеми, що можуть нести загрозу діяльності підприємства. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Постійний розвиток глобалізації та розширення світового ринку підштовхують підприємства до пошуку нових шляхів з удосконалення своєї конкурентоспроможності, збільшення потенціалу та, відповідно, підвищення ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності. Так, підприємства прагнуть до освоєння нових ринків, підвищення попиту на свою продукцію та збільшення обсягів її збуту. Особливо зараз, у важкий для українських підприємств період, гостро стоїть питання про збереження та розвиток зовнішньоекономічних відносин, адже завдяки їм підприємства мають змогу отримувати доходи з експортної діяльності, сплачувати податки, імпортувати сировину та готову продукцію для збуту на внутрішньому ринку та залучати іноземні інвестиції до відтворення бізнесу.

Саме тому, для ведення зовнішньоекономічної діяльності у сучасних реаліях підприємствам перш за все необхідне ефективне управління. Метою дослідження є визначення шляхів покращення ефективності процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Основним завданням зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є встановлення та регулювання договірних відносин між підприємствами, організаціями, державними установами різних країн та забезпечення рівноцінного досягнення інтересів та вигод учасників [5, с.2].

При здійсненні ЗЕД підприємства проводять аналіз та виходять на зовнішні ринки, здійснюють експорт та імпорт товарів, послуг та капіталу, валютно-фінансові та кредитні операції, маркетингові заходи, а також беруть участь у створенні спільних підприємств [2, с.64].

Основними принципами, на які орієнтуються підприємства при здійсненні ЗЕД є підвищення обсягів збуту та прибутку, удосконалення засобів виробництва, отримання додаткових ресурсів та збільшення тривалості життєвих циклів товарів [2, с.65].

Саме тому організація та управління ЗЕД є важливими складовими у процесі загального управління господарською діяльністю підприємства та невід'ємно пов'язані з нею. Так, основними завданнями управління ЗЕД є визначення та аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на здійснення ЗЕД, розробка стратегій та напрямів ЗЕД, аналіз потенціалу підприємства, оцінка ефективності ЗЕД та впровадження заходів щодо її підвищення [1, с.245].

Також, при управлінні ЗЕД варто враховувати певні особливості:

1. На ефективність здійснення ЗЕД впливають науково-технічний та кваліфікаційний рівень розвитку країни та самого підприємства, а також розвиток його виробничих, сервісних та інформаційних потоків.

2. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на більшому територіальному просторі, що передбачає урахування природних, часових, кліматичних та інших особливостей ринків.

3. У зовнішньоекономічній діяльності беруть участь міжнародні суб'єкти, через що варто враховувати їхні політичні, економічні, соціальні умови та правові норми.

4. На регулювання зовнішньоекономічної діяльності, крім законодавчих баз країн-учасників угоди, також мають вплив нормативно-правові акти міжнародних організацій (наприклад, ООН, СОТ, МВФ тощо) [5, с.3].

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати визначені особливості, а також проблеми, з якими підприємство може зіштовхнутися. Так, до них можна віднести:

1. Втрату елементу системи, наприклад, постачальника чи клієнта;

2. Необхідність корегування моделі управління, наприклад, при втраті контролю над елементом чи дублюванні функцій;

3. Руйнування основної системи, наприклад втрата виробничих потужностей чи ринку збуту [4, с.532];

4. Знос основних виробничих фондів;

5. Зменшення прибутку та втрата платоспроможності;

6. Недостатність кваліфікації персоналу;

7. Неконкурентоспроможність продукції на світовому ринку.

Для підвищення ефективності управління ЗЕД, на нашу думку, необхідно проводити ряд систематичних дій щодо аналізу стану основних показників, внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, а також конкурентоспроможності та потенційних можливостей підприємства. Наприклад, підприємству варто:

1. Визначати і аналізувати помилки, що були допущені в управлінні ЗЕД раніше;

2. Проводити облік та аналіз фінансово-економічних показників підприємства, особливо на зовнішніх ринках;

3. Періодично проводити SWOT-аналіз;

4. Слідкувати за змінами зовнішнього середовища, аналізувати та прогнозувати їхній вплив на діяльність підприємства;

5. Аналізувати стан виробничих потужностей та рівень потенціалу;

6. Вчасно визначати сприятливі умови на ринках збуту;

7. Займатися стратегічним плануванням;

8. Розробляти стратегії просування окремо для кожного ринку;

9. Забезпечувати гнучкість організаційної структури та намагатися мінімізувати вплив можливих ризиків;

10. Створювати стратегічні запаси;

11. Погоджувати управлінські рішення у сфері ЗЕД з іншими відділами;

12. Підвищувати компетентність менеджерів та кваліфікацію працівників;

13. Відкривати філії та представництва на зарубіжних ринках, щоб мати безпосередній доступ до них;

14. Займатися спільною підприємницькою діяльністю для обміну досвідом та поділу ризиків;

15. Удосконалювати маркетингову діяльність та стимулювати збут на зарубіжних ринках [3, с.44; 4, с.537-538].

У сучасних реаліях для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємство має враховувати особливості її здійснення, дотримуватися основних вимог законодавства, займатися стратегічним плануванням, проводити постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, ризиків, фінансово-економічних показників, виробничих потужностей та потенційних можливостей, розвивати маркетингову діяльність та підвищувати кваліфікацію своїх працівників.

Література

1. Волкодав В. Ю.; Білоцерківський О. Б. Розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах. 2022. PhD Thesis. Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут".
2. Грилицька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Грилицька, І. Синиця // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 36(3). - С. 63-67.
3. Ковтун Е.; Дячук М.; Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки, 2018, 2: 41-45.
4. Литовченко К. Загальні принципи управління в кризових ситуаціях. In: The 4 th International scientific and practical conference "Modern problems of science, education and society"(June 19-21, 2023) SPC "Sci-conf.com.ua", Kyiv, Ukraine. 2023. 1281 p. 2023. p. 532.
5. Хоменко Т. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2017. – Вип. 11.

Кучер Л.Р.

*кандидат економічних наук, доцент
ст. викладач кафедри УПДВ та ТЗ*

*Національної академії сухопутних військ імені гетьмана П.Сагайдачного,
м. Львів*

Вдович Т.Р.

*здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти*

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах функціонування підприємств важливого значення набуває ефективність діяльності. В умовах динамічного зовнішнього середовища отримання позитивного економічного результату окремим підприємством є необхідною передумовою роботи в майбутніх періодах.

Варто зауважити, що оцінка ефективності системи менеджменту підприємства передбачає збір та аналіз інформації щодо функціонування підприємства та є основою для прийняття управлінських рішень з метою визначення стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

В іноземній літературі ефективність менеджменту вимірюється двома групами показників, які відображають внутрішню (efficiency) та повну, загальну ефективність (effectiveness). Другий показник повніший, оскільки характеризує не тільки міру досягнення внутрішніх цілей, але й відображає взаємовідносини із суб'єктами зовнішнього середовища [3, с.74]. Внутрішня ефективність в нашій літературі теж розглядалася як показник продуктивності підприємства, тобто співвідношення між вхідними ресурсами та отриманими результатами. Так, П. Друкер зауважував: "effectiveness – це робити правильні дії, а efficiency – це робити дії правильно" [3, с. 96]. Майкл Портер виділяє операційну та стратегічну ефективність. Операційна ефективність, на думку вченого, означає виконання подібних видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти [6, с. 349].

На наш погляд, доцільно розглядати різні підходи до визначення ефективності систем менеджменту та їх важливість для підприємств.

1. Підхід з орієнтацією на результати. Один із загальноприйнятих підходів до визначення ефективності системи менеджменту, який передбачає оцінювання на основі отриманих результатів. За цим підходом, система менеджменту вважається ефективною, якщо вона досягає покращення результатів організації, таких як збільшення прибутку, зниження витрат або підвищення задоволеності клієнтів. Цей підхід відображає орієнтацію на вирішення конкретних бізнес-завдань та досягнення стратегічних цілей [1, с. 139; 4, с. 637].

2. Підхід з оцінкою процесів – підхід до визначення ефективності системи менеджменту, що спрямований на оцінку ефективності бізнес-процесів. За цим підходом, система менеджменту вважається ефективною, якщо вона допомагає оптимізувати та покращувати бізнес-процеси в організації. Ефективність вимірюється на основі відповідності процесів стандартам, зменшення часу виконання завдань та підвищення якості виготовленої продукції чи наданої послуги [2, с. 33; 4, с. 638].

3. Підхід з оцінкою відповідності стандартам. Багато організацій використовують стандарти управління, такі як ISO 9001, як засіб визначення ефективності систем менеджменту. За цим підходом, система менеджменту вважається ефективною, якщо вона відповідає вимогам та стандартам, встановленим відповідними організаціями.

Оцінка відповідності стандартам може включати аудити, оцінку ризиків і внутрішній контроль [4, с. 638].

Особливістю різних підходів до визначення ефективності систем менеджменту полягає в їх здатності враховувати різні аспекти управління та вимоги організації. Перший підхід, орієнтований на результати, дозволяє оцінювати вплив системи менеджменту на фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Другий підхід, спрямований на процеси, допомагає виявити та виправити ефективність внутрішніх процесів організації, що може призвести до значних покращень у виробничих або обслуговувальних послугах. Третій підхід, пов'язаний з відповідністю стандартам, допомагає забезпечити, що організація працює у відповідності до міжнародних або галузевих норм та практик.

Важливо враховувати, що ці підходи можуть взаємодоповнювати один одного. Наприклад, покращення бізнес-процесів може призвести до підвищення результатів, і відповідність стандартам може бути одним із способів забезпечення ефективності процесів.

Отже, визначення ефективності системи менеджменту - це складний та багатогранний процес, який може бути розглянутий з різних підходів. Вибір підходу залежить від конкретних цілей та потреб організації. Важливо розуміти, що кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, і вони можуть взаємодіяти для досягнення кращих результатів в управлінні. Оцінка ефективності системи менеджменту є важливою для досягнення високої продуктивності та конкурентних переваг на ринку.

Література

1. Гавкалова Н.Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 252 с.
2. Джерелюк Б.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdntu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdntu_2020_1(2)_6).
3. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер; пер. з англ. Р. Машкової. — К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 248 с. ISBN 978-617-7535-83-5
4. Нечаєва І.А., Савчук І.О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. Молодий вчений. Херсон. 2016. № 11 (38). С. 635-639.
5. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства // Вісник НТУ «ХП» № 1, 2020 С. 79-83 Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/d1cab0ed-becc-47b1-8fe5-6b6704c84a4d/download>
6. Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. - К. : Основи, 1997. - 390 с. - ISBN 966-500-130-2

*Заяц А.І.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна
Паливода О.М.,
доктор економічних наук, проф. кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постійні зміни зовнішнього середовища, висока конкуренція та перевиробництво змушують підприємства безперервно самовдосконалюватися та розвиватися. Одним з найбільш вагомих чинників, що зумовлюють даний розвиток, виступає конкурентна боротьба на ринку. Кожне підприємство намагається спрямувати свої зусилля на збільшення частки ринку та залучення більшої кількості потенційних споживачів. У сучасній конкурентній боротьбі, за всієї гостроти та динамізму виграє той, хто аналізує та змагається за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства – це оцінене суб'єктами зовнішнього середовища його перевершення на вибраних сегментах ринку над конкурентами у даний період часу, що досягнуте без збитку оточуючим, визначається конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу та характеризує спроможність у майбутньому розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати товари, які перевершують за якістю та ціною аналоги. Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для: розробки заходів, спрямованих на її підвищення; визначення контрагентів для здійснення спільної діяльності; розробки програм виходу підприємства на нові для нього ринки збуту; здійснення інвестиційної діяльності. Існують певні методи діагностики та оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1) [1].

Одним із найбільш цікавих комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє визначити конкуренту позицію підприємства на ринку порівняно із його стратегічними конкурентами, виступає побудова багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей.

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи, багатокутник конкурентоспроможності
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники підприємства [2]. Однак метод має певні недоліки: непридатний при прогнозуванні, не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію, не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності компанії. Розглянемо даний метод на прикладі Української кондитерської корпорації «Рошен», одного із провідних підприємств кондитерських виробів в Україні (рис. 1).

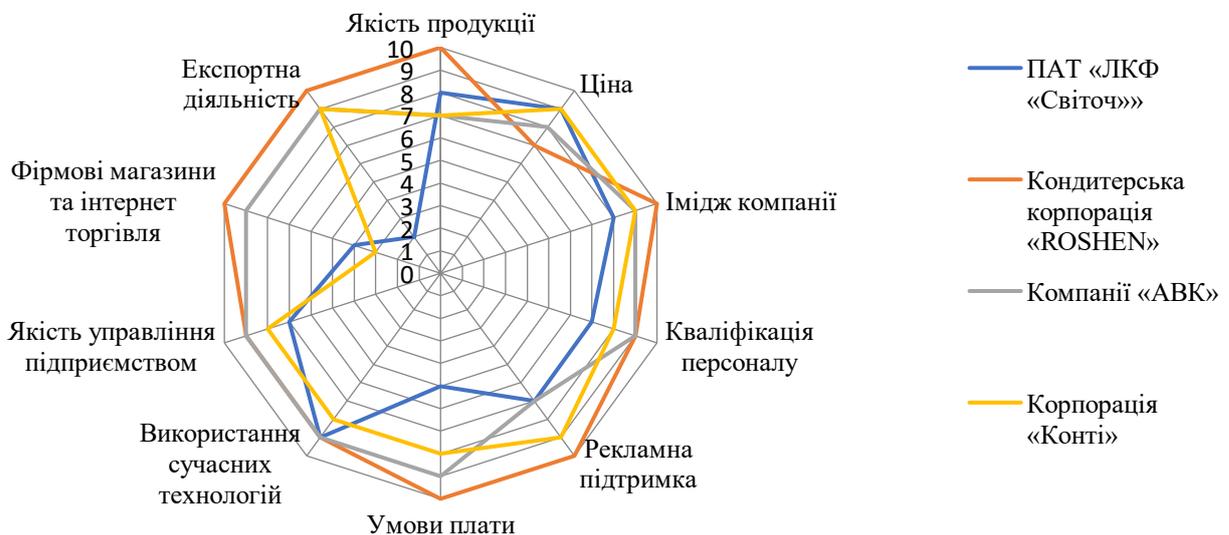


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності Українська кондитерська корпорація «Рошен» та його основних конкурентів

Оцінювання конкурентоспроможності ряду вітчизняних компаній, які працюють на ринку кондитерських виробів за такими критеріями, як якість продукції, ціна, імідж компанії, кваліфікація персоналу, реклама, умови оплати, використання сучасних технологій, якість управління, експортна діяльність, канали збуту дало можливість побудувати багатокутник конкурентоспроможності.

За допомогою цього методу вдається виявити сильні й слабкі сторони підприємства Українська кондитерська корпорація «Рошен» відносно основних конкурентів компаній ЛКФ «Світоч» та АВК. Використовуваний метод дає змогу для компаній чітко визначати зони, які в майбутньому потрібно розвивати.

Література

1. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємством. 2019. №4 с.15
2. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємством. 2016. № 4. С. 13.

*Мельник Б.С.,
студент групи МО-310Б факультету транспорту, менеджменту і логістики
Національного авіаційного університету, м. Київ*

*Ліскович Н. Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри МЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ ГАЛУЗІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Актуальність даної теми полягає в тому, що ІТ у воєнний час стала чи не єдиною галуззю економіки, яка продовжує розвиватись, створювати нові робочі місця, реалізувати нові проекти, залучати інвестиції. І хоч повномасштабна війна вплинула на всі сфери економіки. ІТ-галузь продовжує бути опорою України і в майбутньому може стати одним з головних драйверів розвитку.

Війна в Україні мала значний вплив на розвиток ІТ галузі. З одного боку, вона призвела до виникнення нових викликів та загроз, таких як:

- переїзд або релокація ІТ-компаній та фахівців за кордон;
- збільшення цін на обладнання та програмне забезпечення.
- постійні кібератаки на різні об'єкти.

З іншого боку, війна також відкрила нові можливості для розвитку ІТ галузі, такі як:

– зростання попиту на ІТ-продукти та послуги з боку українських та міжнародних компаній;

- підвищення інвестицій у розвиток ІТ-сфери;
- активізація співпраці між українськими та міжнародними ІТ-компаніями.

У цілому, перспективи розвитку ІТ галузі в Україні є позитивними. Експерти прогнозують, що галузь продовжуватиме зростати, незважаючи на війну.

Зростання експорту ІТ-послуг є одним із найголовніших драйверів розвитку ІТ галузі в Україні. У 2022 році експорт ІТ-послуг з України зріс на 27%, досягнувши \$7,2 млрд. Цей показник продовжуватиме зростати в найближчі роки, оскільки українські ІТ-компанії будуть затребувані як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Основними факторами, які сприяють зростанню експорту ІТ-послуг з України, є:

– висока якість українських ІТ-фахівців. Україна має одну з найсильніших ІТ-екосистем у світі. У країні працюють понад 300 тисяч ІТ-фахівців, які мають високу кваліфікацію та досвід.

– зручність співпраці з українськими ІТ-компаніями. Українські ІТ-компанії пропонують конкурентоспроможні ціни та якісні послуги. Вони також мають досвід роботи з міжнародними клієнтами.

– стимулювання розвитку ІТ галузі з боку уряду України та міжнародних донорів. Уряд України та міжнародні донори виділяють значні кошти на розвиток ІТ-сфери. Ці інвестиції спрямовані на розвиток ІТ-освіти, створення нових ІТ-компаній та інноваційних проектів.

Війна в Україні стимулює розвиток нових технологій, таких як:

– захист даних та інфраструктури від кібератак. Війна показала, що кібербезпека є одним із найважливіших аспектів національної безпеки. Українські ІТ-компанії розробляють нові технології для захисту даних та інфраструктури від кібератак.

– розробка безпілотних літальних апаратів та інших військових технологій. Війна в Україні показала, що безпілотні літальні апарати є ефективним засобом для ведення бойових дій. Українські ІТ-компанії розробляють нові безпілотні літальні апарати та інші військові технології.

– розробка технологій для відновлення країни після війни. Війна в Україні завдала значних збитків інфраструктурі країни. Українські ІТ-компанії розробляють нові технології для відновлення країни після війни.

Розвиток нових технологій є одним із найважливіших факторів, які сприятимуть зростанню ІТ галузі в Україні в найближчі роки.

Уряд України та міжнародні донори виділяють значні кошти на розвиток ІТ-сфери. Ці інвестиції будуть спрямовані на розвиток ІТ-освіти, створення нових ІТ-компаній та інноваційних проєктів.

Розвиток ІТ галузі є одним із пріоритетів уряду України. Уряд виділяє значні кошти на розвиток ІТ-освіти, створення нових ІТ-компаній та інноваційних проєктів.

Минулого року Мінцифра разом з МОН та індустрією розробили план реформи айті-освіти. Ціль – закрити потребу ринку в якісних спеціалістах, а українцям допомогти опанувати нову професію.

Одним з перших масштабних кроків у 2022 році став проєкт з навчання світчерів в айті. Навіть попри складні воєнні реалії та значне скорочення бюджету Мінцифри, влітку проєкт ІТ Generation був запущений. Фінансування знайшли серед бізнесу та донорів.

Проєкт з безоплатного навчання українців ІТ-спеціальностей мав шалений попит. Айті-школи отримали більше 200 тисяч заявок від 50 тисяч українців. Це показало, що Мінцифра рухається у правильному напрямку.

Отже, підсумувавши викладене, можу зробити висновок, що перспективи розвитку ІТ галузі в Україні є позитивними. Війна в Україні створила нові виклики та можливості для розвитку галузі. З одного боку, війна призвела до виникнення нових викликів та загроз, таких як:

- переїзд або релокація ІТ-компаній та фахівців за кордон;
- збільшення цін на обладнання та програмне забезпечення;
- посилення кібер атак на різні об'єкти

З іншого боку, війна також відкрила нові можливості для розвитку ІТ галузі, такі як:

– зростання попиту на ІТ-продукти та послуги з боку українських та міжнародних компаній;

- підвищення інвестицій у розвиток ІТ-сфери;
- активізація співпраці між українськими та міжнародними ІТ-компаніями.

Звичайно, розвиток ІТ галузі в Україні буде залежати від багатьох факторів, зокрема від перебігу війни та відновлення економіки країни. Однак, навіть у найскладніших умовах, ІТ галузь залишається одним із найперспективніших секторів економіки України.

Література

1. <https://dou.ua/lenta/articles/how-it-companies-survived-2022/>
2. <https://interfax.com.ua/news/blog/881572.html>
3. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/1/703835/>
4. <https://novynarnia.com/2023/02/21/sho-zminilosya-v-ukrayinskomu-it-biznesi-za-rik-viini-vikliki-spivpracya-z-derzhavoyu-i-perspektivi/>
5. <http://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>

Литвиненко Л.Л.,

*кандидат економічних наук, доц. кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Павлючик І.І.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи МО-310Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В ДИНАМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

На сьогоднішній день світ і суспільство динамічно прогресує, те ж саме характерне і для глобальної економіки, яка поступово та нестримно розвивається, слідує певним актуальним тенденціям світового ринку. Через непередбачені чинники, на які неможливо впливати, зокрема поширення COVID-19, військова агресія РФ в Україні, для виживання підприємствам незалежно від їхньої організаційно-правової форми власності доводиться постійно слідувати поточним умовам і правилам ринку. З огляду на це, актуально розвивати ефективну практику спільного підприємництва для взаємовигідного поєднання потенціалів партнерів з метою подолання загроз як в Україні, так і на зарубіжних ринках.

Міжнародне спільне підприємство є формою діяльності, що зосереджена на взаємовигідному співробітництві з іноземними підприємствами, організаціями або підприємцями на основі розподілу прибутків і ризиків, за якої учасники мають право на чисті активи спільної діяльності [1; 2]. Ця діяльність дозволяє об'єднати цінний досвід та ресурси двох або більше не пов'язаних між собою компаній, що взаємодіють на принципах стратегічного альянсу. За таких умов кожна із сторін може зробити цінний внесок у спільний результат, поєднавши свої ключові компетентності.

Успішні міжнародні та вітчизняні практики міжнародного спільного підприємництва свідчать про обґрунтованість такого партнерства. При цьому необхідно відмітити особливості функціонування спільних підприємств у різних країнах. За досвідом Великої Британії, спільне підприємство не обов'язково можуть мати юридичну форму, існуючи або як товариство з обмеженою відповідальністю, або як договірна взаємодія. Це дає сторонам певну гнучкість завдяки можливості обрати структуру чи домовленість, яка є оптимальною. У роздрібній торгівлі та споживчому секторі спільні підприємства надали можливість брендам, які доповнюють один одного, розширитися в сферах, що вимагають певних навичок і дозволяють їм адаптуватися до мінливих вимог [3]. Це свідчить про адаптивність практик міжнародного спільного підприємництва до місцевих умов, потреб галузі, а також конкретних інтересів сторін.

Ефективно використовують досвід спільного підприємництва і міжнародні корпорації. Зокрема, компанії H&M Group і Remondis у 2023 році активно співпрацюють для створення підприємства, що об'єднує збір, обробку та перепродаж непотрібного одягу, тобто вирішує проблеми перевиробництва, що особливо актуально при реалізації цілей сталого розвитку. Підприємство має на меті бути основним постачальником для компаній, що прагнуть збільшити свої можливості перепродажу або переробки та зменшити свій вплив на довкілля, покращивши свій імідж соціально-етичної компанії та збільшивши за рахунок цього свою базу клієнтів. У свою чергу, Nestlé та PAI Partners домовилися про розширення європейського бізнесу замороженої піци Nestlé вартістю 400 мільйонів швейцарських франків у Європі, що дасть змогу розширити бізнес Nestlé. Компанії як Amazon, Glaxo Smith Kline, Lockheed Martin, Rio Tinto, Shell, Siemens і Volkswagen, мають великі стабільні бази спільних підприємств та партнерств і, у багатьох випадках, залежать від таких партнерств на більше ніж 25% чистого

прибутку [3]. Отже, створення міжнародних спільних підприємств цілком може підтримати досить амбітні стратегії потужних компаній при розширенні своєї міжнародної присутності.

Якщо розглядати український досвід спільного підприємництва, то вітчизняні спільні підприємства, хоча мають успішні приклади партнерства, все таки знаходяться ще тільки на стадії розвитку Проте вже є приклад спільного підприємства України та Німеччини навіть за поточних надскладних умов. У 2023 році стало відомо, що «Укроборонпром» і німецька компанія Rheinmantall планують реалізувати стратегічне партнерство з формуванням міжнародного спільного підприємства. Дана угода покликана забезпечити посилення української оборонної промисловості та підвищення рівня національної безпеки за рахунок започаткування спільного підприємства [4]. Це свідчить про можливу зміну стратегічних пріоритетів спільного підприємництва в певній країні залежно від існуючих та перспективних умов.

Цікавим прикладом в рамках спільного підприємства є співпраця з інфлюенсором, що допоможе залучити впливову особу, заручитися довірою та авторитетом, створеними нею зі своєю аудиторією, і вивести свій бренд на новий і потенційно ємний ринок [5].

До актуальних проблем функціонування сучасних міжнародних спільних підприємств, що збільшують ризики діяльності, слід віднести: відсутність стабільності в умовах світової комплексної кризи, податкові труднощі, необхідність прийняття стратегічних рішень двома або більше сторонами при наявності схожих цінностей та цілей розвитку, спорідненості корпоративних культур та стилів лідерства, конкурентні ризики та інші [6; 7]. Щоб вирішити дані проблеми функціонування спільних підприємств, потрібно забезпечити адекватні умови учасникам спільних підприємств.

Отже, враховуючи всі можливості та перспективи розвитку міжнародних спільних підприємств, можна стверджувати, що це вигідна та ефективна форма інвестування для України, незважаючи на те, що поки цей успішний досвід не настільки широко використовується на практиці. Проте, застосування світового досвіду спільних підприємств в майбутньому створить умови для підтримки розвитку національної економіки, збільшення обсягів експорту, залучення нових іноземних клієнтів, а для самих підприємств – виходу на міжнародний ринок чи закріплення там, зайняття вигідних конкурентних позицій і забезпечити підвищення отриманого прибутку.

Література

1. Спільна діяльність: сутність, переваги, недоліки. URL: <https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/sovmestnaya-deyatelnost-sushnost-preimushestva-nedostatki/>
2. Bhargava S., Bamford J. Research: Joint Ventures that Keep Evolving Perform Better. URL: <https://hbr.org/2021/04/research-joint-ventures-that-keep-evolving-perform-better>
3. Mikhalkovich A., O'Donnell N. Retail giants combining strengths: recent joint ventures in the retail & consumer sector. URL: <https://www.twobirds.com/en/insights/2023/uk/retail-giants-combining-strengths-recent-joint-ventures-in-the-retail-and-consumer-sector>
4. Укроборонпром та німецька Rheinmetall оголосили про створення спільного підприємства. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3710605-ukroboronprom-ta-nimecka-rheinmetall-ogolosili-pro-stvorennja-spilnogo-pidpriemstva.html>
5. What are the emerging trends and opportunities for joint venturing with influencers in your industry? URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/what-emerging-trends-opportunities-joint-venturinge>
6. Hargrave M. Joint Venture (JV): What Is It and Why Do Companies Form One? URL: <https://www.investopedia.com/terms/j/jointventure.asp>
7. Hillis B., Gorman M., Holmes M.C. Key trends with regard to joint ventures. URL: <https://www.reedsmith.com/en/perspectives/2019/05/key-trends-with-regard-to-joint-ventures>

Федорчук О.М.,

*кандидат економічних наук, проф. кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Сторчак К.Л.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ЗД – 106Ма
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ПРОБЛЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства мають прогнозувати свою стратегічну та поточну діяльність, враховувати загрози та можливості для досягнення визначених цілей. Менеджмент будь-якої організації повинен вміти приймати обґрунтовані управлінські рішення. Один з ключових елементів стратегічного планування, який допомагає передбачати реакцію підприємства на вплив зовнішнього середовища та підтримувати його адекватну поведінку на ринку, - це бізнес-планування. Цей інструмент сучасного менеджменту дозволяє підприємствам визначати свої цілі, розробляти заходи для поліпшення результатів або запобігання негативним подіям [1, с. 86].

Бізнес-планування в менеджменті - це процес створення планів і стратегій для досягнення цілей і завдань компанії, забезпечення ефективного використання ресурсів і адаптації до змін в зовнішньому середовищі [3, с. 116]. Включає в себе визначення цілей, аналіз інформації, розробку стратегій, прийняття рішень і контроль за їх виконанням. Бізнес-планування в менеджменті є важливим інструментом для успішного управління компанією і досягнення її стратегічних цілей.

Загальною метою бізнес-планування є покращення управління компанією та досягнення стратегічних цілей. Проте в процесі бізнес-планування можуть виникати різні проблеми, які можуть ускладнити досягнення цих цілей. Розглянемо конкретні проблеми бізнес-планування в менеджменті. До них можна віднести наступні:

1. Недостатність даних і інформації. Недоступність або недостатня якість даних може ускладнити розробку точних інформаційних підстав для планування. Неповна або застаріла інформація може призвести до недооцінки ризиків та можливостей. Для розв'язання цієї проблеми потрібно активно збирати інформацію та даних, а також зміцнити процеси їх аналізу. Важливо вести облік і вивчати поточні тенденції на ринку та внутрішньо в компанії.

2. Нестабільність зовнішнього середовища. Швидкі зміни на ринку, економічна ситуація або політичні умови можуть зробити бізнес-план застарілим, ще до його виконання. Нестабільність може також ускладнити передбачення майбутніх подій. Для подолання цієї проблеми слід розвивати гнучкі стратегії та плани, які можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3. Недооцінка ризиків. В деяких випадках компанії можуть недооцінювати ризики, які можуть вплинути на їх бізнес. Це може включати фінансові, технологічні, конкурентні та інші ризики. Також потрібно моніторити потенційні ризики та розробляти стратегію для управління ними. Важливо також мати резервні плани на випадок виникнення непередбачених обставин.

4. Відсутність стратегічного планування. Важливо, щоб бізнес-план відповідав стратегічному напрямку компанії. Відсутність чіткого стратегічного напрямку може призвести до того, що плани не будуть спрямовані на досягнення ключових стратегічних цілей [2, с. 200]. Тобто визначення стратегічної місії і цілей компанії, а також створення планів, що спрямовані на досягнення цих цілей має бути в пріоритеті.

5. Відсутність ресурсів для виконання плану. Якщо компанія не має достатньо ресурсів, таких як фінанси, кадри або технології, щоб реалізувати свій бізнес-план, це може

спричинити невиконання плану та зробити його неефективним. Щоб подолати цю проблему, важливо забезпечити компанію необхідними ресурсами. Це може включати залучення інвесторів, пошук нових джерел фінансування або оптимізацію внутрішніх процесів для ефективнішого використання ресурсів.

6. Неспроможність передбачити зміни у внутрішній сфері. Зміни у структурі компанії, кадровому складі або технологічних процесах можуть виникати несподівано і впливати на плани, не передбачені у бізнес-плані. Потрібно завжди бути готовим до змін і вести моніторинг внутрішніх процесів і структури компанії.

7. Відсутність залучення ключових стейкхолдерів. Недостатній зв'язок і співпраця з інвесторами, клієнтами, співробітниками та іншими стейкхолдерами можуть призвести до конфліктів і незгод, що може ускладнити виконання плану. Тут вважаємо за доцільне підтримувати відкритий і чіткий зв'язок з ключовими стейкхолдерами, враховувати їхні потреби та думки в процесі планування.

8. Розробка бізнес-плану вимагає ретельно ставитись до вище визначених проблем. Відповідно важливо регулярно оновлювати плани і враховувати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії [4, с. 84].

Отже, бізнес-планування в менеджменті - це складний та важливий процес для будь-якої компанії. Проте він може стикатися з численними проблемами, які вимагають уваги та вирішення. Недостатність даних, нестабільність зовнішнього середовища, недооцінка ризиків та інші фактори можуть ускладнити розробку та виконання бізнес-плану. Щоб забезпечити успішне бізнес-планування, важливо мати чітку стратегію, регулярно оновлювати плани, залучати ключових стейкхолдерів і бути готовими до адаптації до змін. Ретельне планування і управління проблемами можуть допомогти компаніям досягнути своїх цілей і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Література

1. Устенко М.О. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 81-87.
2. Пекна Г.Б., Білокур Г.В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 49. С. 197–202.
3. Менчинська О.М., Кліщук Ю.О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 112-118.
4. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 32. С. 83–87. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_23.pdf (дата звернення: 04.10.2023).

Левкіна Р.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та торгівлі,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
Котко Я.М.,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та бізнесу,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Зміни зовнішнього середовища апіорі впливають на функціонування підприємницьких структур. Проте для окремих країн світу такі зміни можуть мати більший рівень впливу, адже вони викликані не лише динамічністю економічних процесів у світі і прискоренням науково-технічного прогресу, а часто і переходом країн на новий технологічний уклад, а й дією форс-мажорних факторів, як це наразі відбувається в Україні. В таких умовах підприємницькі структури вимушені діяти з урахуванням аналітичних даних, що стають неактуальними у момент їх отримання, планувати діяльність, прогнозувати зміни. Часто прогнози абсолютно не співпадають із реальними змінами у національній економіці та політико-правовому середовищі. Єдиним виходом є швидка адаптація під зміни, проте деякі з них вимагають кардинальних змін на основі постійного моніторингу наслідків, а також застосування професійного й життєвого досвіду головних спеціалістів підприємства [1, с. 3].

Отже, з точки зору доцільності управління економічним розвитком підприємницької структури, її економічною діяльністю мова йде саме про економічний менеджмент, що представляє собою систему принципів, способів та методів управління, пов'язаних у цілому з економічною діяльністю підприємства та характеризує «процес цілеспрямованого впливу на працівників в межах їх економічної діяльності» [2, с. 98; 3, с. 204].

Наявність інших проблем менеджменту внутрішнього і зовнішнього походження на сучасному етапі, як то: вимушена реорганізація і релокація підприємницьких структур, дефіцит робочої сили конкретної кваліфікації і досвіду роботи; старіння виробничих кадрів; зростання недовіри до управлінських кадрів через відсутність комунікацій і зворотнього зв'язку тощо, у комплексі із економічними проблемами і форс мажорними обставинами вимагають негайного вирішення або хоча б зростання уваги з боку державних органів.

Так серед тимчасових непереборних обставин, які поступово стають постійними умовами функціонування підприємницьких структур є проблеми у функціонуванні підприємств критичної інфраструктури (перебої із газовим забезпеченням, енергопостачанням, зв'язком); плинність кадрів внаслідок мобілізації чи виїзду за кордон.

Наразі у 88 % підприємств мобілізовані працівники складають понад 10 % штату, а у 39 % підприємств були мобілізовані критичні спеціалісти. Проблемою є втрата матеріальних і нематеріальних активів. Так внаслідок бойових дій 40 % підприємств понесли втрати, а 25 % залишили активи на окупованих територіях.

Ринкові фактори і зниження оборотності капіталу не дозволяють забезпечити працівників заробітною платою у повному обсязі (понад 15 % підприємств не повному обсязі виплачують заробітну плату). Близько 8 % підприємств скоротили розмір оплати праці, 2 % змушені відправити працівників у неоплачувану відпустку, а 5 % провели скорочення штату і звільнили частку високо кваліфікованих працівників [4, с. 89].

Література

1. Авраменко Н., Лебедченко В. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. (46). 2022. С. 1-5.
2. Турило А.А. Економічний менеджмент підприємства і суспільний інноваційний розвиток в умовах ризиків [Електронний ресурс]. <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148361/98-99.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Fedicheva K., Kochetkov O., Honcharenko S., Levkina R., Bichevin M. Controlling, monitoring and diagnostics in identifying effective management practices of agricultural enterprises. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. Issue. 2. Pp. 200–218. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.313636>
3. Гринько Т. В., Ващенко В. В. Особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. пр. міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 88-90.

Мартиненко В. П.

доктор економічних наук

професор кафедри економіки і підприємництва

*Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського", м. Київ*

Григоренко О. В.

здобувачка другого (магістерського)

рівня вищої освіти групи УЕ-321мп

*Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського", м. Київ*

ПРОБЛЕМИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Сучасні підприємства стикаються з багатьма викликами, такими як політична нестабільність, високий рівень інфляції та значний рівень ризику втрати прибутку. Прибуток є ключовим показником діяльності будь-якого підприємства, який сприяє інноваціям та інвестиціям. Багато підприємств не мають чіткої системи управління прибутком, що ускладнює забезпечення фінансової стабільності; ефективне управління прибутком може вирішити цю проблему і зміцнити конкурентні позиції на ринку. Попри те, що питання формування прибутку підприємств досліджено у численних зарубіжних та вітчизняних джерелах [1; 2; 3], проблеми управління прибутком в нестабільному ринковому середовищі залишаються актуальними і потребують подальшого вивчення, особливо для таких нових сучасних бізнес-моделей як електронна комерція.

Прибуток є ключовим показником для підприємства, вказуючи на його ефективність та можливості для майбутнього розвитку. Метою управління прибутковістю є знаходження найкращих способів формування та розподілу прибутку для забезпечення стабільності та зростання вартості бізнесу. У процесі управління важливо збалансувати обсяг прибутку з ризиками, враховуючи ресурсний потенціал підприємства. Для забезпечення високої якості прибутковості підприємство має реалізувати резерви за допомогою доходів від поточної діяльності та інвестування прибутку. Тому важливим є формування достатнього обсягу фінансових ресурсів з прибутку для довгострокового розвитку, які акумулюються у резервному фонді та використовуються для капітальних витрат [1; 2].

У сучасному світі електронна комерція перетворюється на один із ключових каналів бізнесу, який дозволяє підприємствам досягти глобального ринку та покращити своє фінансове становище. Однак, не дивлячись на численні можливості, здійснення ефективного управління процесом формування прибутковості таких підприємств стає справжнім викликом.

Першою великою проблемою управління процесом формування прибутковості підприємства електронної комерції є динамічний характер ринку та швидке технологічне зростання. Це означає, що стратегії та інструменти, які були ефективними вчора, можуть виявитися застарілими сьогодні, що ускладнює прогнозування та оптимізацію прибутковості.

Другою проблемою є інтенсивна конкуренція. Через низькі вхідні бар'єри на ринку електронної комерції, нові підприємства з'являються щодня, пропонуючи альтернативні товари або послуги, часто за зниженими цінами, що може вплинути на прибутковість існуючих компаній.

Третьою критичною проблемою є завдання підтримки високого рівня довіри та безпеки для клієнтів. Оскільки більшість транзакцій у сфері електронної комерції передбачає обробку конфіденційної інформації, як-то банківські дані або особиста інформація, підприємства повинні забезпечити максимальний захист цих даних від злому та інших загроз.

Вирішення визначених проблем здійснення управління процесом формуванням прибутковості підприємства електронної комерції полягає у необхідності розробити гнучку бізнес-стратегію, що дозволить швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку і нововведень у технологічному секторі. Залучення кваліфікованих спеціалістів та застосування передових аналітичних інструментів може допомогти підприємству обігнати конкурентів і підвищити свою ринкову частку. Зосередження на високому рівні обслуговування клієнтів і використання передових технологій дозволить компанії отримати довіру своїх споживачів та мінімізувати ризики безпеки даних.

Ще одним із поширених рішень досліджуваної проблеми є реалізація політики сталого розвитку. В галузі електронної комерції вона виявляється в здатності підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та зберігати свою конкурентоспроможність у тривалій перспективі [3]. Основними проявами сталого розвитку є вдосконалення бізнес-процесів, зменшення відходів ресурсів, застосування екологічно чистих технологій та збільшення відповідальності перед споживачами та суспільством. Сталий розвиток сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності операцій, що сприяє збільшенню прибутковості. Крім того, він допомагає зберігати довіру клієнтів, оскільки споживачі все більше звертають увагу на етичний та екологічний аспекти діяльності підприємств. Таким чином, сталий розвиток не лише забезпечує довгострокову прибутковість, але й підвищує конкурентоспроможність підприємства в сучасному ринковому середовищі.

Отже, управління прибутковістю в електронній комерції вимагає гнучкості, ефективних стратегій та сучасних рішень. Таким чином, вирішення проблеми управління прибутковістю в електронній комерції пов'язане з розробкою стратегій сталого розвитку та вдосконаленням підходів до бізнесу в цьому секторі.

Література

1. Кушик І.Л., Мартиненко В.П. Управління процесом формування прибутковості на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. Вип. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22592>.
2. Мартиненко В.П., Кушик І.Л. Оцінка управління процесом формування прибутковості суб'єкта господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 163–168.
3. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Економічні переваги імплементації механізму управління сталим розвитком. *Економічний Вісник КПІ*. 2022. Вип. 22. С. 47–51. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/259799/256696>.

*Борисюк А.В.,
аспірант,*

Національний авіаційний університет м. Київ

Бугайко Д.О.,

член – кореспондент академії економічних наук України,

д.е.н., професор, професор кафедри логістики,

Національний авіаційний університет, м. Київ

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ АЕРОПОРТІВ УКРАЇНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Війна в Україні призвела до серйозних руйнувань аеропортів та аеродромів, які є важливою частиною транспортної інфраструктури країни. Із 35 українських аеродромів, віднесених до цивільної авіації, за час війни ті чи інші пошкодження зазнали більшість аеропортів. При цьому ступінь руйнувань та пошкоджень інфраструктури аеропортів або супутніх об'єктів (складів ПММ, трубопроводів, під'їзних доріг, електромагістралей) на даний момент не відомий і може бути оцінений лише після закінчення військових дій. Найбільші збитки зазнали аеропорти Донецька, Луганська, Харкова, Запоріжжя, Дніпра та Херсона [1].

Відновлення аеропортів вимагатиме не лише фінансових ресурсів, а й кваліфікованого персоналу, здатного забезпечити безпеку та якість авіаперевезень. Однак у результаті війни багато фахівців аеропортів загинули, втратили кваліфікацію чи виїхали з країни [3]. У низці аеропортів втрачено від 80 до 100% кваліфікованого персоналу. Підготовка або відновлення кваліфікації вимагатимуть не лише фінансових інвестицій, а й тривалого часу. Також слід врахувати, що процедури стажування персоналу є обов'язковими. При цьому більшість навчальних центрів закрилися, а висококваліфіковані фахівці, які мають кваліфікацію інструкторів, або втратили кваліфікацію, або отримали контракти за кордоном. Ступінь втрат кваліфікованого персоналу з усіх напрямків також неможливо оцінити до закінчення військових дій. Однак підготовка та введення персоналу може зайняти більше часу, ніж технічне відновлення працездатності аеропортів.

Забезпечення безпеки авіації та авіаційної безпеки в цих умовах стане ще одним важливим фактором, який потребує стратегічних підходів в управлінні відновленням роботи аеропортів. Разом із руйнуванням інфраструктури та втратою кваліфікованого персоналу можуть бути втрачені технологічні процедури, стандарти та технології взаємодії підрозділів як у самих аеропортах, так і з іншими учасниками процесу обслуговування та забезпечення роботи аеропортів (ПММ, прикордонники, митниця, хендлінгові компанії, дьютіфрі, ДСНС, місцеві органи влади та інші).

Зміна зовнішніх умов, таких як зміни в державних органах влади, міністерствах, ДАСУ та інших структурах; ухвалення нових міжнародних та національних правил, галузевих стандартів, законодавчих актів що відбулися за цей час, може вимагати часу для вивчення, адаптації та імплементації.

Крім того, відновлення аеропортів залежить від попиту на авіаперевезення, який суттєво знизився через пандемію коронавірусу, прикордонні обмеження, війну та економічну кризу. За даними ІАТА, попит на пасажирські авіаперевезення в Європі в 2022 році скоротився на 67% порівняно з 2019 роком. Однак очікується, що в 2023 році попит почне відновлюватись. Але в Україні через воєнний конфлікт, який призвів до повної заборони на авіаперевезення в країні у 2022 році було перевезено менше 1 млн. пасажирів, а в 2023 році – 0. Що є найнижчим показником за всю історію української авіації.

Для успішного відновлення роботи аеропортів необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховує різні фактори, такі як ступінь руйнування тих чи інших аеропортів,

кількість населення в регіонах, їх мобільність, ВВП країни та регіонів, фактори відкладеного попиту тощо. Також необхідно залучити інвестиції, модернізувати обладнання та програмне забезпечення, підвищити кваліфікацію персоналу та співпрацювати з іншими учасниками авіаційного ринку.

У світі є приклади успішного відновлення аеропортів після війни. Наприклад, після конфлікту на Балканах у 1990-х роках було реконструйовано аеропорти Сараєво [6], Белграда [7] та Загреба [8]. Для цього були використані різні механізми, такі як гранти, кредити, концесії та публічно-приватні партнерства. Також були застосовані міжнародні стандарти та рекомендації щодо безпеки, якості та екології авіап перевезень.

Серйозною проблемою менеджменту у процесі відновлення роботи авіації є те, що вона є складною та динамічною діяльністю, яка потребує високої кваліфікації, гнучкості та адаптивності до умов ринку, технологій, законодавства та потреб клієнтів, що постійно змінюються. Менеджери авіакомпаній та аеропортів повинні вміти приймати ефективні рішення у ситуаціях невизначеності, ризику та конкуренції, а також забезпечувати високий рівень безпеки, якості та задоволеності пасажирів [2]. Для цього необхідно постійно підвищувати свої професійні компетенції, використовувати сучасні інструменти управління, аналізу та контролю, а також розвивати лідерські та комунікативні навички.

Однією з основних проблем менеджменту в авіації відновлення аеропортів та авіакомпаній буде брак кваліфікованого персоналу, особливо пілотів, диспетчерів, інженерів та техніків. За даними IATA, до 2036 року потреба у пілотах у світі становитиме близько 620 тисяч осіб, а в Європі – близько 95 тисяч осіб. та підвищення кваліфікації [4]. Крім того, необхідно співпрацювати з освітніми установами, створювати програми стажувань та менторства, а також формувати корпоративну культуру та цінності.

Іншою важливою проблемою менеджменту в авіації є зниження прибутковості та рентабельності галузі через зростання витрат на паливо, податки, збори, лізинг та обслуговування літаків, а також через жорстку конкуренцію з боку лоукостерів та залізничного транспорту. За даними IATA, середній прибуток на одного пасажирів у світі в 2018 році склав лише 6 доларів США [4]. Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності необхідно оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та цифрові технології, а також розробляти нові продукти та послуги [5].

Глобальною проблемою менеджменту в авіації є вплив галузі на довкілля та клімат. За даними ICAO, авіація відповідає за близько 2% світових викидів вуглекислого газу та близько 3% світового потепління [8]. Для зниження екологічного впливу необхідно використовувати більш економічні та екологічні літаки, біопаливо та альтернативні джерела енергії, а також брати участь у міжнародних угодах щодо скорочення викидів [9].

Підходи сталого розвитку в авіації спрямовані на збалансоване задоволення потреб сьогодення та майбутнього поколінь у галузі економічного зростання, соціального благополуччя та охорони навколишнього середовища. Вони можуть допомогти у вирішенні проблем, пов'язаних з впливом військових дій на систему аеропортів України та є концептуальним підґрунтям її повоєнного розвитку [10]. Аеропорти можуть оптимізувати свої бізнес-процеси, впроваджувати інновації та цифрові технології, а також розробляти нові продукти та послуги, щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність, а також покращити якість обслуговування та задоволеність пасажирів.

Література

1. Bugayko D.O., Shevchenko O.R., Perederii N.M., Sokolova N.P., Podrieza M.S., Bugayko D.D. Risk management of Ukrainian aviation transport post-war recovery and sustainable development. – Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. [Online] -vol.16, - pp.6-22. available at: <https://smart-scm.org/en/journal-16-2022/risk-management-of-ukrainian->

aviation-transport-post-war-recovery-and-sustainable-development/.
<https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-16-1>.

DOI:

2. Відновлення українських аеропортів після війни Новини України | LIGA.net.
3. Міністр інфраструктури: через війну з аеропортів пішли 30% працівників - РБК-Україна.
4. IATA - Europe Passenger.
5. Новини ООН
6. Sarajevo Airport – Wikipedia.
7. Belgrade Nikola Tesla Airport – Wikipedia.
8. Franjo Tuđman Airport – Wikipedia.
9. Bugayko D.O., Borysiuk A.V., Perederii N.M., Sokolova N.P., Bugayko D.D. (2022) “Role of ICAO CO2 emissions standard for new aircraft in civil aviation sustainable development process”. – Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. [Online], vol.13, pp.6-14, available at: <https://smart-scm.org/en/journal-13-2022/role-of-icao-co2-emissions-standard-for-new-aircraft-in-civil-aviation-sustainable-development-process/>. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-13-1>.
10. Bugayko D., Shevchenko O., Popkowski T. Institutional measures of air transport safety strategic management at the level of the state and Ukrainian ecosystem airports – aviation logistics interaction // Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: Збірник доповідей ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції. - Національний авіаційний університет. - Київ, 2022. - с. 13-18.

*Добрянська Н.А.,
доктор економічних наук, професор, зав. кафедри туристичного бізнесу та рекреації
Одеського національного технологічного університету, м. Одеса*
*Черноусова С.С.,
здобувачка 2-го (магістерського) рівня вищої освіти групи ТМ-611
Одеського національного технологічного університету, м. Одеса*

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНІЙ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

На сьогоднішній день сучасна індустрія туризму дійсно стикається зі значними проблемами в сфері менеджменту, і вирішення цих проблем є критично важливим для успішного функціонування для такої галузі як туризм. Розглянемо існуючі проблеми менеджменту в туристичній галузі.

Важливу роль у функціонуванні туристичного підприємства відіграє оточення, в якому воно діє. У менеджменті середовище організації визначається як умови і фактори, що впливають на її роботу та потребують управлінських рішень для вирішення або адаптації до них. Середовище будь-якої організації розглядається як сукупність двох складових - внутрішнього та зовнішнього середовища [3].

Однією з найпоширеніших проблем є конкуренція. Зараз туристичний ринок перенасичений різноманітними гравцями, і конкуренція посилюється з кожним роком. Менеджерам доводиться надавати унікальні послуги та продукти, щоб привернути і утримати клієнтів. Внутрішній туризм зазнає труднощів через високий рівень конкуренції. Ця конкуренція посилюється через наявність на ринку туристичних компаній із зарубіжних країн, таких як Туреччина, Єгипет, Чехія і інші. Фірми з іноземним капіталом підтримуються урядами своїх держав, а окремі одержують пряму підтримку з бю-джету. В Україні ж такої практики немає [1]. Також існує проблема в маркетингу та брендування – створення і підтримка власного бренду стає важливим завданням для туристичних підприємств і дестинацій. Ефективний маркетинг та просування можуть як допомогти привернути увагу та інтерес потенційних туристів так і відвернути споживачів від туристичного продукту. Ще однією з проблем саме в туризмі є сезонність. Більшість туристичних дестинацій мають сезонність, що означає нерівномірний потік туристів протягом року, тому задача менеджерів у туризмі – ефективно планувати і управляти цими сезонними коливаннями. Забезпечення якісного обслуговування клієнтів потребує досвідченого і навченого персоналу. Кадровий менеджмент також є однією з проблем в туристичній галузі – залучення, навчання та збереження кваліфікованих працівників є великим викликом не тільки для туристичного бізнесу, а й для бізнесу в цілому.

Одним із викликів менеджменту в туризмі є технологічні інновації. Використання новітніх технологій, таких як інтернет-бронювання, додатки для мобільних пристроїв та віртуальна реальність сьогодні значно полегшують управління, але ця ланка вимагає значних інвестицій і постійного оновлення.

Неочікувані події завжди впливали на туристичний бізнес. До таких подій можна віднести: природні катастрофи, пандемії, політичні кризи. Менеджерам потрібно бути готовими до кризового управління та забезпечення безпеки клієнтів. Системне управління якістю туристичного обслуговування передбачає необхідність впровадження системи контролю якості туристичних послуг на суб'єктах туристичної індустрії, тобто на туристичних підприємствах [2].

Загалом, успіх в сучасній туристичній індустрії вимагає не тільки управлінської компетентності, але й гнучкості та вміння швидко адаптуватися до змін в оточенні, реагувати на потреби та очікування туристів і дбати про сталий розвиток.

Література

1. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні. URL: https://tourlib.net/books_ukr/melnuchenko2-4.htm
2. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3995>
3. Менеджмент в сфері туристичних послуг. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream.pdf>

Макаренко Є.Є.,

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-209Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Деревінська Т.В.,

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-209Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Власова А.А.,

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти групи МО-209Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Бабич Р.Б.,

*кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджмент представляє нові можливості та характеристики, постійно розвивається та вдосконалюється. І хоча в нашій країні йде війна, вона надзвичайно популярна і вкрай потрібна, як у виробництві, так і в публічних сферах.

Аналізуючи історію менеджменту, можна помітити, що розвиток і становлення менеджменту відбувається поетапно, і існують певні труднощі та опори.

Стародавній філософ Сократ сказав, що управління приватними справами відрізняється від управління державними справами лише за розміром. Він зазначив, що обидві ситуації стосуються людей. Якщо людина не може керувати своїми особистими справами, то він не зможе керувати державними справами. Ось у чому полягає мистецтво управління [2].

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, а й часто призводить до найгірших наслідків – ліквідації та банкрутства.

Так історично склалося, що Україна відстала у своєму економічному розвитку від «ринкових» країн світу. Наші невдачі в проведенні економічних реформ пов'язані з невизначеністю стратегії кардинальної перебудови суспільства (включаючи політичне, соціальне й моральне середовище). У стратегічному менеджменті виникає об'єктивна необхідність. Щоб не допускати грубих помилок надалі, нам необхідно навчитися знаходити оптимальні рішення в умовах недостатньої стабільності й невизначеності соціально-економічного життя, характерного для сьогоденної України [3].

Проблеми в менеджменті можуть з'являтися з різних причин, і вони часто виникають через складність і різноманітність сучасного бізнес-середовища.

1. Важливою проблемою становлення практики менеджменту в Україні є формування сучасної культури організації. Великого значення він надає стратегії та тактиці розвитку організації, які невід'ємні від процесу формування її культури.

2. Бізнес-середовище постійно змінюється через технологічний прогрес, економічні коливання, політичні зміни і так далі. Ці зміни можуть призводити до несподіваних викликів і потреби адаптуватися.

3. Організації мають взаємодіяти з багатьма стейкхолдерами, такими як клієнти, акціонери, співробітники, уряд та громадські організації. Це може призводити до різноманітних інтересів та конфліктів.

4. Співробітники можуть мати різні здібності, мотивації та цінності, що може ускладнювати управління командою і досягнення спільних цілей.

5. Зміна смаків і вимог споживачів, а також зростаюча конкуренція на ринку, може вимагати постійного перегляду стратегій та бізнес-процесів.

6. Обмежені бюджети та ресурси можуть створювати проблеми для виконання завдань та досягнення цілей.

7. Однією з найбільших проблем постає в словосполученні «власник-менеджер». Вона виникає тоді, коли власник підприємства є його керівником (особливо це актуально в Україні, де таких підприємств досить велика кількість). Цей підхід є негативним для підприємства в силу того, що власник-керівник часто хоче мати абсолютну владу на підприємстві, придушує приватну ініціативу як керівників нижчих рівнів, так і самих робітників [1].

8. Наступною проблемою менеджменту на підприємстві може бути криза розширення. Вона виникає тоді, коли керівництво вирішує, що підприємство повинно розширюватися, але немає чіткого обґрунтування необхідності цього, а також аналізу, який свідчитиме про корисність такого розширення.

9. Досить поширеною проблемою є надзвичайний консерватизм керівників відносно своєї роботи. Зазвичай, це поширено серед тих, які є досить поважного віку. У них проявляється схильність до так званого «вирощування кадрів», тобто при виборі кандидатів на посаду вони радше оберуть людину з досвідом, аніж молодого фахівця в будь-якій сфері [4].

Отже, в процесі менеджменту може виникла ціла низка проблем, які надзвичайно гальмуватимуть розвиток підприємства. Саме тому є необхідним їх вчасне виявлення, а також, за необхідності, запобігання. Ці проблеми є актуальними для більшості галузей і вимагають від менеджерів гнучкості, стратегічного мислення та здатності до швидкої адаптації до змін в бізнес-середовищі.

Література

1. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2019. – № 6 (487). – С. 41–46;

2. Київський політехнічний інститут. URL: http://www.rusnauka.com/35_PWMN_2008/Economics/38615.doc.htm;

3. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. «Молодий вчений» - 2019. - №3. С. 26;

4. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту. Науково-практичний посібник. 2018. №5. С. 39.

*Дубина А.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,*

м. Київ, Україна

Білурус Т.В.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасний менеджмент стикається з безліччю проблем пов'язаних зі змінами в бізнес-середовищі, технологічними інноваціями, глобалізацією, підвищенням конкуренції на ринку та іншими факторами. Для успішної діяльності організації на ринку важливою конкурентною перевагою є висока компетентність працівників. Активне впровадження на підприємстві компетентнісного підходу сприяє ефективному використанню персоналу, збільшення його результативності, підвищення професіоналізму та розвиток здібностей. Компетентнісний підхід надає компаніям нову довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

Деякі науковці визначають компетентність як «особисту якість суб'єкта, його спеціалізованої діяльності в системі соціального та технічного поділу, як сукупність вмінь, а також здатність та готовність практично використовувати ці вміння в роботі». Основою професійної компетентності є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини.

Концепція професійної компетентності полягає у вихованні працівника, який володіє професійними знаннями та вміє адаптуватися до швидких змін, нових вимог ринку праці, засвоювати нову інформацію, вміти її оцінювати, швидко приймати рішення та здобувати знання протягом усього життя [5, с.2].

Професійну компетентність слід розглядати як інтегровану якість особистості, яка характеризує її знання, уміння, навички, особистісні професійно важливі якості, готовність до діяльності, прийняття оптимальних рішень та здатність ефективно їх реалізовувати у певній, конкретній галузі виробничої діяльності, одержуючи суспільно визначений та прогнозований результат [1].

Слід погодитися з думкою Клімової А.М. [2] стосовно того, що професійна компетентність може і повинна оцінюватися за результатами професійної діяльності, тобто за конкретними досягненнями. Але разом з тим професійні знання, вміння, якості особистості є лише необхідною, але недостатньою умовою для прояву професійної компетентності. Сучасні умови вимагають від фахівців сфери послуг цілого комплексу професійних компетентностей, склад якого буде змінюватися залежно від ситуації.

Сфера послуг сильно відрізняється від будь-яких інших видів діяльності, адже тут спостерігається пряма взаємодія суб'єкта з суб'єктом, тобто клієнта із виробником. Психологія сервісу займається вивченням процесів та аспектів взаємодії між працівниками та їх клієнтами. У цій сфері особливе значення має формування комунікативної компетентності у працівників, оскільки це є ключовим фактором у попередженні конфліктних ситуацій.

Діяльність працівників салону краси має свої особливості, оскільки вона відбувається в прямому контакті з клієнтами. Ефективність цієї взаємодії залежить від професіоналізму майстра, який має не лише вміння якісно виконувати послугу, але й володіти навичками професійного спілкування. Комунікативна компетентність включає знання та дотримання

культурних традицій, моральних ідеалів та норм спілкування, а також розуміння соціально-психологічних особливостей взаємодії між людьми у різних ділових ситуаціях. Комунікативна компетентність визначається як рівень майстерності людини у міжособистісному спілкуванні, що базується на психологічних знаннях про себе і про інших.

Слід також зазначити, що сьгоднішні умови праці в Україні супроводжуються систематичним виникненням ризиконебезпечних ситуацій. Саме це потребує певних змін у вимогах до професійної компетентності фахівців сфери послуг, а саме виокремлення поняття екстремальної професійної компетентності, коли працівник готовий до роботи у складних форс-мажорних обставинах. Окрім цього працівник в таких ситуаціях у більшості випадків несе відповідальність не лише за свою безпеку та результати власної роботи, а й за безпеку клієнтів.

Для підприємства сфери послуг необхідно розглядати підвищення компетентності персоналу як складний безперервний процес. Якщо співробітники компанії не отримують нові знання, її конкурентна перевага поступово втрачається. Безперервне навчання персоналу свідчить про успіх у сфері управління персоналом, тим самим підвищуючи рівень його потенціалу [4].

До найпоширеніших способів розвитку компетентностей співробітників організації можна віднести: навчання на робочому місці, не відриваючись від виробництва, використання досвіду інших співробітників; виконувати спеціальні завдання, спрямовані на підвищення рівня компетентності; брати участь у тренінгах, семінарах, читати професійну літературу; вирішувати актуальні спільні завдання та розвивати навички командної роботи [3].

Для формування компетентного працівника в сфері послуг необхідно розвивати всі компоненти особистісного потенціалу цього майбутнього фахівця. Це включає розвиток пізнавальних здібностей, ціннісного орієнтування, творчого мислення, комунікативних навичок та соціальної компетентності. Ці аспекти сприяють сформованості основного мотиву розвитку потенціалу особистості, яким є потреба в саморозвитку та самореалізації. Такий підхід допомагає підготувати кваліфікованого фахівця, здатного ефективно працювати та досягати успіху у своїй професійній діяльності.

Література

1. Дмитренко Г., Каролоп О. (2020). Компетентнісний підхід та його значення у формуванні професійної компетентності майбутніх бакалаврів готельно-ресторанної справи. *Молодь і ринок*. №6 (185). С. 11-15. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2020.225544>
2. Клімова А. М. (2020). Професійна компетентність персоналу як складова успіху туристичного підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 115–120. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.115
3. Прохоровська С. (2018). Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. №23 (2018). С. 86-90. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2018.23.086>
4. Рудик, О. Г., Максимова, Ю. О., & Залецька, І. О. (2023). Важливість розвитку професійних компетентностей персоналу підприємств сфери послуг. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(3(52)), С. 466–481. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275826](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275826)
5. Спіцина А.Є. Значення професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/269_275.pdf

*Масовець А.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна*
*Паливода О.М.,
доктор економічних наук, проф. кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна*

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

У сучасних умовах, підприємства дедалі частіше стикаються з високою конкуренцією на ринку та постійними змінами у технологіях. Використання процесного підходу в управлінні персоналом стає потужним інструментом для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та отримання конкурентних переваг. Зазначений підхід в управлінні персоналом передбачає розгляд діяльності підприємства як послідовності взаємопов'язаних та взаємозалежних процесів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Замість виділення окремих функцій або підрозділів, цей підхід ставить у фокус бізнес-процеси, які визначають успішну роботу компанії [1].

Процесний підхід в управлінні персоналом включає ряд ключових функцій, які сприяють ефективному функціонуванню організації. Перша функція - це планування, яке передбачає розроблення стратегічних та тактичних планів для досягнення поставлених цілей. Організація - друга функція, вона включає в себе розподіл завдань та ресурсів для виконання планів, створення структури та процесів управління. Мотивація - це третя важлива функція, яка орієнтована на стимулювання працівників до досягнення цілей через визначення їхніх особистих і корпоративних інтересів. Остання функція - контроль, що передбачає визначення стандартів та метрик для оцінки результатів діяльності та вчасне втручання для коригування процесів, якщо це необхідно. Усі описані функції взаємодіють і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах процесного підходу в управлінні персоналом [3].

Застосування процесного підходу в управлінні персоналом має багато переваг, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності. Він дозволяє підприємству ефективніше управляти персоналом, оптимізувати ресурси, підвищувати якість роботи та забезпечувати стале покращення у всіх сферах діяльності. Тому впровадження процесного підходу в управлінні персоналом є важливою стратегічною ініціативою для організацій, які прагнуть досягти високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

Європейський досвід використання процесного підходу в управлінні персоналом свідчить про його значущий внесок у покращення продуктивності та якості управління персоналом у різних сферах та країнах. Багато великих європейських корпорацій та організацій успішно впроваджують процесний підхід у своїх практиках управління персоналом.

Наприклад, у Німеччині компанії, такі як Volkswagen та BMW, використовують процесний підхід для оптимізації виробничих процесів, систем контролю та забезпечення якості. Це допомагає підприємствам підтримувати високу продуктивність та стандарти якості. Аналогічно, в Швейцарії компанія Nestlé впроваджує єдину систему управління знаннями та розвитку персоналу. Цей підхід дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним у глобальному ринковому середовищі і забезпечує стабільний розвиток організацій. Процесний підхід в управлінні використовує й українська компанія - Agricom Group, яка спеціалізується

на виробництві та постачанні продуктів харчування, успішно впроваджує процесний підхід в управлінні своїм персоналом [2].

Одним із напрямків використання процесного підходу в Agricom Group є оптимізація виробничих процесів. Компанія детально аналізує всі аспекти виробництва, від постачання сировини до фінального виробництва продукції. Завдяки процесному підходу Agricom Group може ефективно управляти своїми виробничими потоками та забезпечувати стабільну якість продукції. Контроль якості є ще однією важливою сферою, де застосовується процесний підхід. Досліджувана компанія використовує системи контролю, які охоплюють всі етапи виробництва, від приймання сировини до готової продукції. Це допомагає уникнути помилок та забезпечити високу якість продукції, що є важливим аспектом в харчовій індустрії.

Ефективне управління ресурсами також залежить від процесного підходу. Agricom Group аналізує споживання ресурсів на кожному етапі виробництва та розробляє стратегії для їх оптимізації. Це дозволяє економити ресурси, зменшувати витрати та бути більш екологічною компанією. Завдяки впровадженню інформаційних систем, Agricom Group може збирати та аналізувати дані про всі процеси внутрішньої діяльності. Це надає керівництву компанії засоби для прийняття обґрунтованих рішень та покращення управлінських практик.

Таким чином, процесний підхід в управлінні персоналом є актуальним та важливим інструментом для сучасних підприємств, включаючи Agricom Group. Цей підхід допомагає оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність та досягати стратегічних цілей. Він є ефективним інструментом для підвищення продуктивності та якості управління персоналом, і його впровадження може призвести до покращення результатів діяльності підприємства в сучасних умовах конкуренції.

Література

1. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
2. Про компанію - Agricom. Agricom. URL: <https://www.agricom.com.ua/about-us/>
3. Процесно-орієнтований підхід до управління – TMS Academy. TMS Academy – Сайт Академії TMS – навчання ISO. URL: <https://academy.tms.ua/blog/procesno-orientovaniy-pidhid-do-upravlinnja/>

*Прищенко А.А.,
здобувач PhD,*

Український державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпро

РИЗИК ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: ПОНЯТТЯ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК

Ризик зазвичай асоціюється з можливими негативними наслідками, фінансовими втратами, невдачею або небезпекою, проте він також може бути пов'язаний з можливостями, новими викликами та потенційними перевагами. Зокрема, в бізнесі ризик може призвести до збільшення доходу, успішного запуску нового продукту або отримання конкурентної переваги.

Управляючи ризиками належним чином, підприємство встановлює баланс між мінімізацією можливих негативних наслідків та розширенням можливостей збільшення позитивного результату. Ризик може вважатися виправданим, коли внесок або виграш, який може бути отриманий, перебуває в розумному відношенні до можливих наслідків. Прийняття обґрунтованого ризику може мати позитивні впливи, сприяти прогресу та досягненню бажаних результатів.

Крім загального поняття «ризик» у літературі зустрічаються поняття «економічний ризик» [1, 2,], «підприємницький ризик» [3, 4], «комерційний ризик» [5] і «господарський ризик» [6]. Хоча ці поняття можуть мати спільні риси, відрізнятися своїм контекстом і значенням, але на нашу думку основною причиною ризику є невизначеність, оскільки вона створює умови для можливих негативних наслідків чи невдач у діяльності ринкових суб'єктів.

Поняття невизначеності в науці відноситься до ступеня впевненості або неозначеності вимірювань, експериментів, обчислень або інших методів збирання інформації та отримання результатів досліджень. Ця концепція важлива в багатьох галузях науки, а особливо в економіці (враховується при прогнозуванні економічних показників, таких як інфляція, зростання ВВП, ринкові ціни, економічні моделі враховують ризики та невизначеність.), медицині (важлива для оцінки результатів клінічних досліджень, точності діагностики та прогнозування пацієнтських результатів), статистиці (пов'язана з обробкою даних та оцінкою точності статистичних висновків), соціології та психології (може виникати при підрахунках статистичних показників, оцінках психологічних параметрів і соціологічних анкетах).

В кожній з цих галузей науки враховується рівень невизначеності для забезпечення точності, достовірності та надійності результатів досліджень і вимірювань. Розуміння та управління невизначеністю, а відповідно і ризиком, є важливою складовою наукового методу і допомагає досягти більш об'єктивних та точних висновків у науці та технології.

Невизначеність в економіці виявляється у неповноті або неточності інформації про умови функціонування ринкового суб'єкта. Основні риси невизначеності її причини, а, отже, фактори ризику в економіці включають:

- Невизначеність щодо попиту та ринкових умов (кон'юнктура ринку залежить від багатьох факторів, таких як зміна смаків і передбачуваність споживчих передбачень. Ця непевність може призвести до зміни попиту та конкурентної позиції підприємства).
- Невизначеність щодо внутрішніх умов підприємства (інформація про стан підприємства, його ресурси та фінансові можливості часто є обмеженою та неточною. Це ускладнює прийняття рішень і управління підприємством).
- Неузгодженість очікувань та невідповідність інтенцій (учасники ринку можуть мати різні очікування щодо інфляції, обороту та інших макроекономічних факторів. Це може призвести до невідповідності між очікуваннями ринку та фактичними результатами).
- Невизначеність правового середовища (зміна законодавства та непередбачуваність дій влади можуть створювати невизначеність для бізнесу. Неясність правил гри може

ускладнювати діяльність підприємства та сприяти корупції).

- Невизначеність технологій та інновацій (постійна зміна технологій і перехід до нових інновацій мають невизначений результат. Це може створювати невідомість щодо конкурентоспроможності підприємства та втраченої вартості).
- Неповнота інформації (підприємства зазвичай не мають доступу до всієї інформації, яка стосується їхнього бізнесу. Це може включати в себе незнання дійсних витрат, ринкових умов, конкуренції та інших факторів, які впливають на прийняття стратегічних рішень).
- Невизначеність в економіці пов'язана з ризиком. Підприємства часто не можуть передбачити всі можливі події та їхні наслідки. Ризик може включати фінансові ризики, ризики ринкових коливань і ризики змін в законодавстві).
- Неточність прогнозів (економічні прогнози часто базуються на уявленнях та припущеннях, і вони можуть бути неточними. Зміни в макроекономічних умовах, таких як інфляція, облік валюти, фінансова стабільність країни, можуть спричинити значні відхилення від прогнозів).
- Неоднозначність економічних моделей (економічні моделі та теорії часто мають свої обмеження та припущення, які можуть не враховувати всі можливі сценарії розвитку подій).
- Політична та соціальна нестабільність (політичні і соціальні зміни можуть мати значний вплив на економіку. Нестабільність урядового керівництва, конфлікти, соціальні протести та інші події можуть призвести до невизначеності в економічних умовах).
- Несприятливі економічні події (економіка може стикатися з несподіваними кризами, такими як фінансові крахи, економічні рецесії або пандемії, які створюють значну невизначеність для підприємств і господарств).

Таким чином, урахування зовнішніх і внутрішніх факторів ризику є критично важливим для забезпечення стійкості і стабільності підприємства, мінімізації можливих втрат, запобігання великим кризам, підвищення конкурентоспроможності, збільшення можливостей для росту, забезпечення довіри інвесторів і кредиторів.

Література

1. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/812.pdf>.
2. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С.131-135.
3. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 68–80.
4. Оксенюк К. (2019). Систематизація класифікаційних ознак підприємницького ризику. *Молодий вчений*, 8 (72), 328-330. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-69>
5. Зелінська О. В. Основи управління комерційними ризиками підприємств / О. В. Зелінська, А. О. Євдокімов // *Економіка та держава*. – 2019. – № 11. – DOI :10.32702/2306-6806.2019.11.96.
6. Вишнеvsька, В. А. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств / В. А. Вишнеvsька, І. В. Ніколаєв // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. - Кропивницький : ЦНТУ, 2018. - Вип. 33. - С. 211-218.*

*Миколайчук І.П.,
кандидат економічних наук, доц. кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ
Юр Т.М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державного торговельно-економічного університету, м. Київ*

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному конкурентному середовищі, де ефективне спілкування, стосунки та здатність адаптуватися до змін є ключовими факторами успіху, є важливим розвиток емоційного інтелекту. Він впливає не тільки на особистісне зростання та самосвідомість, але й на якість виконаної роботи, міжособистісні стосунки на робочому місці та загальний успіх організації в сучасному робочому середовищі. У зв'язку з цим він став стратегічно важливим завданням для сучасних організацій, а дослідження його впливу на співробітників мають великий науковий і практичний потенціал.

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та ефективно керувати своїми та чужими емоціями; вміння правильно їх розпізнавати емоції. Він складається з таких ключових елементів, як сприйняття емоцій, здатність аналізувати емоційні реакції, розуміння та здатність управляти емоціями [1]. Отримання навичок сприймати, розуміти емоції та керувати ними може допомогти покращити стосунки з колегами, міжособистісне спілкування та вміння приймати рішення.

Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту володіють перевагами, які дозволяють їм ефективно пристосовуватись до змін, бути стресостійкими, виявляти емпатію та співпереживання, ефективно спілкуватися з колегами та клієнтами. Дослідження від KORN FERRY 44 компаній зі списку Fortune 500 показало, що продавці з високим EQ приносять у 2 рази більше доходу, ніж ті, хто має середній або низький бал. В іншому дослідженні 10% програмістів з найвищим показником EQ розробляли програмне забезпечення у 3 рази швидше, ніж фахівці з нижчим рівнем [2].

Подальші дослідження та розвиток емоційного інтелекту стають стратегічним завданням для менеджерів з персоналу та лідерів організацій для досягнення високої продуктивності та створення безпечного робочого середовища.

Різноманіття методів розвитку емоційного інтелекту можна розділити на декілька основних груп, серед яких: методи емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини. Перевагою методів емоційної саморегуляції є їх доступність, легкість використання та можливість самостійного використання. Людині, яка має бажання розвивати емоційний інтелект за допомогою окремих технік цієї групи методів, достатньо познайомитися з ними на тренінгу або семінарі. Далі їх можна використовувати самостійно. Перевагами методів усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів є те, що вони дають змогу встановити необхідній для розвитку емоційного інтелекту зв'язок між емоційними переживаннями людини, почуттями та їх раціональним осмисленням. Аналіз власних емоційних переживань сприяє формуванню більш глибокого розуміння джерел поведінки людини.

На відміну від попередніх двох груп перевагами методів адекватного реагування на емоційні стани іншої людини є те, що вони спрямовані на управління не власними емоціями, а на адекватну реакцію на емоції інших людей. Важливо зазначити, що такі навички є похідними в структурі емоційного інтелекту, але не основними, оскільки їх варто опановувати тільки після попередніх груп методів.

Тобто необхідно приділяти увагу всім методам розвитку емоційного інтелекту. Тільки таким чином можна досягти високого рівня емоційного інтелекту (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Групи методів розвитку емоційного інтелекту

№	Групи методів	Техніки	Особливості застосування
1	Методи емоційної саморегуляції	–релаксації та дихальні техніки –візуалізація –медитативні техніки –афірмація –техніки НЛП	Викликають та прибирають певні емоції через стимуляцію певних груп м'язів
2	Методи усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів	– транзакційний аналіз Берна (модель психологічного аналізу особистості)	Дають можливість людині усвідомити, зрозуміти, осмислити її передумови, що призводять до виникнення певних емоцій
3	Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини	– техніки впливу – техніки контрвпливу – техніки маніпуляції	Дають можливість засвоїти поведінкові стратегії відкритого чи закритого впливу та відпрацювати їх застосування в конкретних ситуаціях

Джерело: складено та модифіковано за [3, с.390]

У сучасному світі професійної діяльності, де міжособистісні стосунки та розвиток людського капіталу є ключовими факторами успіху бізнесу, його важливим чинником є розвиток емоційного інтелекту працівників. Він суттєво впливає на продуктивність працівників та ефективність організації. Здатність розуміти емоції та керувати ними, виявляти емпатію, ефективно спілкуватися та керувати конфліктами може вплинути на стосунки, командну роботу, ставлення до роботи та задоволеність працівників. Розвиток емоційного інтелекту необхідно розглядати як стратегічне завдання для керівників організацій і людей. Інвестування в програми розвитку емоційного інтелекту може сприяти особистісному зростанню працівників й загальній ефективності компанії.

Література

1. Вплив емоційного інтелекту на ефективність роботи працівників. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/vpliv-emociynogo-intelektu-na-efektivnist-roboti-pracivnikiv>
2. Emotional and social competency inventory. Research guide and technical manual (2017) URL: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/ESCI_Technical_Manual_nav_04052017.pdf
3. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заець А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2019. №3. С. 385–393. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>

*Орел В.М.,
доктор економічних наук, професор
директор ІПП «Обоянь», м. Миколаїв*

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЙ ЗЕЛЕНОГО ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Актуальність розвитку стратегій зеленого логістичного управління для досягнення конкурентної переваги на сьогоднішній день надзвичайно важлива у контексті сучасних глобальних викликів, пов'язаних з екологічними проблемами та сталим розвитком.

Зростаюча увага до екологічних проблем, таких як забруднення повітря, зміна клімату, вичерпання природних ресурсів та втрата біорізноманіття, ставить підприємства під тиск ухвалювати екологічно відповідальні рішення. Розвиток стратегій зеленого логістичного управління дозволяє підприємствам зменшити свій вплив на довкілля та сприяти екологічно сталому розвитку. Зелена економіка стає все більш конкурентною, і підприємства, які успішно впроваджують зелені стратегії, здатні отримувати конкурентну перевагу. Клієнти віддають перевагу компаніям, які проявляють високий рівень екологічної відповідальності та забезпечують сталість виробництва та постачання товарів.

Зелене логістичне управління є концепцією, що поєднує принципи сталого розвитку та екологічної відповідальності з логістичними процесами. Згідно з дослідниками, зелене логістичне управління орієнтоване на зменшення впливу логістичної діяльності на довкілля шляхом оптимізації використання ресурсів, зменшення викидів шкідливих речовин, підвищення енергоефективності та впровадження екологічно чистих технологій і практик. Основною метою зеленого логістичного управління є досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами логістичних процесів. Дослідження показують, що впровадження стратегій зеленого логістичного управління може призвести до отримання конкурентної переваги для підприємств. Зелені практики та екологічна відповідальність стають важливими факторами вибору споживачів та клієнтів. Підприємства, які впроваджують зелене логістичне управління, можуть залучати екологічно свідомих клієнтів, які віддають перевагу продуктам і послугам, що мають менший негативний вплив на довкілля.

Для досягнення конкурентної переваги через зелене логістичне управління, підприємства можуть використовувати різні стратегії. Спрямованість регіональної логістичної системи галузевого планування та фінансування спрямована на задоволення потреб споживачів та на досягнення кількісних показників усередині галузі та освоєння виділених фінансових ресурсів [1, с.33]. Одна з них - екологічне упакування та оптимізація матеріалів, яка спрямована на зменшення використання пластику та інших шкідливих матеріалів у упаковці товарів. Інша стратегія - ефективне управління складами, що дозволяє зменшити запаси товарів та оптимізувати логістичні процеси, щоб знизити витрати енергії та викиди CO₂. Також важливим елементом є використання екологічно чистих транспортних засобів та розвиток системи повернення та переробки відходів. Всі ці стратегії спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємств.

Література

1. Орел А.М., Корнієцький О.В. Регіональна транспортно-логістична система інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів. Журнал Інвестиції: практика та досвід. Науковий фаховий журнал. 2023. № 10. С. 61-68. Категорія «Б».
2. Шеремет А.Д., Мартинюк В.І. Логістика транспортних систем: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 376 с.
3. Ярмак В.С., Васильєва І.О., Іванова Т.М. Інноваційні технології в транспорті: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 352 с.

Кириленко О.М.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП*

Національного авіаційного університету, м. Київ

Новак В.О.

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту ЗЕДП*

Національного авіаційного університету, м. Київ

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Охарактеризовано, що HR-менеджмент відіграє важливу роль в управлінні конфліктами в організації [2]. Визначені основні ролі HR-менеджменту в цьому процесі:

1. Розробка політики: HR-підрозділ може розробити політику, яка визначає стандарти поведінки та розуміння конфліктів усередині організації. Це може включати процедури вирішення конфліктів, комунікаційні канали та підходи до медіації чи посередництва.

2. Профілактика конфліктів: HR-менеджери можуть займатися профілактикою конфліктів, працюючи зі співробітниками, щоб сприяти ефективній комунікації та розвитку навичок врегулювання конфліктів. Це може включати тренінги, семінари або розвиток програм підтримки співробітників.

3. Виявлення конфліктів: HR-підрозділ може мати своєрідну систему для виявлення конфліктів у ранніх стадіях. Це може бути через відкриту комунікацію, анонімні опитування або відкриту лінію зв'язку, де співробітники можуть повідомляти про потенційні конфліктні ситуації.

Доведено, що такі підходи допомагають HR-менеджменту забезпечити ефективне управління конфліктами в організації, сприяючи здоровій робочій атмосфері та збереженню продуктивності праці.

Одна з основних ролей HR-менеджменту полягає в розробці політики, що визначає стандарти поведінки та розуміння конфліктів в організації. Це може включати визначення процедур вирішення конфліктів, встановлення комунікаційних каналів та підходів до медіації чи посередництва [3]. HR-менеджмент також займається профілактикою конфліктів, працюючи зі співробітниками, щоб сприяти ефективній комунікації та розвитку навичок врегулювання конфліктів. Це може включати проведення тренінгів, семінарів або розробку програм підтримки співробітників. У разі виникнення конфліктів, HR-менеджмент відіграє роль посередника та медіатора. Вони слухають обидві сторони, сприяють встановленню ефективної комунікації, виявленню спільних інтересів та пошуку раціональних рішень, що задовольняють обидві сторони.

Обґрунтовано, що HR-менеджмент може надавати консультації співробітникам, які перебувають у конфлікті, допомогти визначити причини конфлікту, зрозуміти позиції сторін та запропонувати стратегії для подолання ситуації. HR-відділ також може використовувати моніторинг та аналітику для виявлення шаблонів конфліктів, ідентифікації проблемних областей та розробки стратегій для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Крім цього, HR-менеджмент сприяє створенню організаційної культури, де конфлікти розглядаються як можливість для зростання та покращення [1]. Вони підтримують відкриту комунікацію, дискусії та навчання співробітників навичкам розв'язання конфліктів.

Науково обґрунтовано, що HR-менеджмент забезпечує ефективне управління конфліктами в організації, працюючи на створення здорової та продуктивної робочої атмосфери, де конфлікти можуть бути вирішені конструктивним способом та сприяти розвитку організації.

Підкреслено, що роботу з персоналом на всіх рівнях забезпечує HR-менеджер, тому його діяльність є багатофункціональною. Він задає тон роботи всієї організації, відповідає за підтримку всього бізнесу та безпосередньо за роботу персоналу. Забезпечення ефективності потребує поінформованості, розуміння політики та напрямку руху компанії, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками. Співробітник кадрової служби бере участь у формуванні корпоративної культури компанії, він зобов'язаний слідкувати за її дотриманням, відповідністю цілям, цінностям та місії.

Деякі іноземні джерела підкреслюють важливість прийняття стратегічного підходу до управління конфліктами. Це передбачає узгодження кадрових практик із загальними стратегічними цілями організації, що включає ефективне управління конфліктами. Інтегруючи механізми вирішення конфліктів у політику та практику управління персоналом, організації можуть створити культуру конструктивного діалогу та спільного вирішення проблем.

В процесі дослідження підкреслено важливість створення ефективних систем управління конфліктами в організаціях. Це передбачає розробку формальних процедур і структур для врегулювання конфліктів, таких як механізми розгляду скарг, процеси медіації або альтернативні методи вирішення спорів. HR відіграє вирішальну роль у розробці, впровадженні та підтримці цих систем для забезпечення справедливого та своєчасного вирішення конфліктів і забезпечує можливості для навчання та розвитку навичок.

Зроблено висновок, що розвиток компетенцій щодо навичок медіації, ведення переговорів і комунікацій, а також проведення для працівників семінарів чи програм, спрямованих на підвищення їхньої здатності вирішувати конфлікти, може сприяти більш активному та ефективному підходу до управління конфліктами в організації. Ці аспекти можуть відрізнятися в різних країнах, культурах та організаційних контекстах. Сфера управління персоналом постійно розвивається, а дослідники та практики з усього світу пропонують різноманітні ідеї та підходи до ефективного управління конфліктами в організаціях.

Література

1. Zarubinska I., Novak V., Malinovska L. Inspiring Leadership as a practical implementation of emotional intelligence. *International Scientific Journal of Universities and leadership*. – 2015. – № 1. – P. 76-79.
2. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Corporation strategy planning and implementation in conditions of growing changes of the external environment. *Corporate social responsibility: challenges and opportunities*. Ed. Y.Bilan, T.Mostenska, O.Kovtun. *Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research, 2021. - Bibliogr. – Illiustr. –186 p.*
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"*. - 2020, P. 15-22.

Цмикал О. М.,

викладач вищої категорії, викладач-методист ВСП

«Хмельницького торговельно-економічного фахового коледжу

Державного торговельно- економічного університету», м. Хмельницький

Руденко О. В.,

здобувач освіти групи ПБ-2 ВСП

*«Хмельницького торговельно-економічного фахового коледжу Державного
торговельно- економічного університету», м. Хмельницький*

РОЛЬ ВІЗУАЛЬНОГО МЕРЧАНДАЙЗИНГУ У СТВОРЕННІ ПРИВАБЛИВОГО ОБРАЗУ ТОВАРУ

Роль візуального мерчандайзингу в створенні привабливого образу товару є дуже актуальною і важливою в сучасному бізнес-середовищі, на сьогоднішній день ринок насичений різноманітними товарами і послугами. Щоб виділитися серед конкурентів і привернути увагу покупців, компанії повинні активно використовувати візуальний мерчандайзинг для створення привабливого образу своїх товарів. Водночас споживачі стають більш вимогливими і ретельно вивчають товари перед покупкою, саме тому візуальний мерчандайзинг допомагає надати товарам додаткову вартість та зробити їх більш привабливими для покупців. Також слід зауважити, що у зв'язку із зростанням інтернет-торгівлі фізичні магазини змушені конкурувати з онлайн-магазинами, саме тому візуальний мерчандайзинг може створити атмосферу та досвід, які не можна отримати в онлайн-середовищі. Разом з тим він допомагає підсилити брендовий образ компанії та продуктів, а також дозволяє передати цінності бренду та створити враження, що залишається у пам'яті споживачів. Отже, досліджувана тема є актуальна для будь-якого бізнесу, що продає товари або послуги. Вона допомагає покращити взаємодію з клієнтами, збільшити продажі та зміцнити брендовий образ компанії.

Термін "візуальний мерчандайзинг" часто асоціюють із Реймондом Лоуї (Raymond Loewy), відомим американським дизайнером і консультантом з дизайну. Він вніс вагомий внесок у розвиток дизайну та мерчандайзингу в середині 20 століття. Лоуї спеціалізувався на створенні привабливого і ефективного вигляду товарів та магазинів, відомий своїми роботами у галузі автомобільного дизайну, графічного дизайну та інтер'єрного дизайну. Він вперше використовував термін "візуальний мерчандайзинг" для позначення практики візуального оформлення товарів та магазинів з метою залучення покупців та стимулювання продажів. Його роботи та ідеї були важливими для розвитку мерчандайзингу та дизайну в роздрібній торгівлі, і вони продовжують впливати на ці галузі і сьогодні [2].

Аналізуючи роботи науковців, під поняттям візуальний мерчандайзинг ми розуміємо таку підсистему маркетингу і розташування товарів в торгових точках, яка спрямована на створення привабливого та ефективного вигляду магазину або виставкового простору з метою залучення уваги покупців, стимулювання продажів і покращення загального споживчого досвіду [1].

Основні аспекти візуального мерчандайзингу включають в себе [4]:

Вітринне оформлення: Створення атрактивних вітрин, які привертають погляди покупців і передають ключові маркетингові повідомлення. Вітрини можуть бути оформлені відповідно до сезону, святкового чи тематичного настрою.

Організація товарів: Визначення оптимального розташування товарів на полицях і стелажах магазину. Це включає в себе вибір кольорів, форм та матеріалів полиць, а також створення логічних категорій товарів для полегшення навігації покупців.

Дизайн простору: Вирішення питань щодо освітлення, кольорів стін, підлоги, меблів та інших елементів інтер'єру магазину. Правильний дизайн може створити специфічну атмосферу та відчуття, які сприяють покупцям.

Зовнішній рекламний вигляд: Використання зовнішніх рекламних елементів, таких як вивіски, білборди, таблички і т. д., для привернення уваги до магазину та підкреслення його ідентичності.

Організація акцій та спеціальних пропозицій: Створення привабливих акцій, виставок та інших спеціальних пропозицій для покупців з використанням візуальних елементів та декору.

Використання візуальних ефектів: Застосування візуальних ефектів, таких як оптичні ілюзії, елементи декору, які привертають увагу, та інші засоби для створення враження.

Отже, мета візуального мерчандайзингу полягає в тому, щоб зробити магазин або виставковий простір більш привабливим, цікавим та зручним для покупців, що, в свою чергу, сприяє збільшенню продажів і покращенню взаємодії між покупцями та товаром. Роль візуального мерчандайзингу в створенні привабливого образу товару заключається в тому, щоб споживачі сприймали товар не лише як продукт, а як частину цікавого, естетичного та привабливого споживчого досвіду. Усі ці аспекти візуального мерчандайзингу сприяють створенню привабливого образу товару, який впливає на споживачів і може збільшити продажі та вірогідність повернення клієнтів в магазин [3].

Таким чином, слід констатувати, що візуальний мерчандайзинг є важливим елементом маркетингу, тобто невід'ємною частиною маркетингових стратегій компаній. Він впливає на споживчість товарів і може суттєво покращити їхні продажі. Візуальний мерчандайзинг допомагає створити перше враження про товар і магазин, яке може бути вирішальним для покупців, дозволяє підсилити брендовий образ компанії та передати її цінності та стиль. У сучасному ринковому середовищі, де конкуренція завжди зростає, візуальний мерчандайзинг може допомогти компаніям виділитися і залучати більше клієнтів. В цілому, розуміння і ефективне використання візуального мерчандайзингу є ключовими компонентами успішної рекламної та маркетингової стратегії.

Література

1. Заячківська Г. А., Коваль Л. М., Бухта С. В. Візуальний мерчандайзинг як засіб впливу на поведінку споживачів. *Науковий журнал вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»* 2019, № 6, Том 1. С.69-74
2. Опорний конспект лекцій із дисципліни «Мерчандайзинг» за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» / О. П. Бурліцька. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2019 р. 89 с.
3. Пономарьова, М. С., В. Є. Лавдир. "Мерчандайзинг як елемент ефективної торгівлі: проблеми та шляхи їх вирішення." *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» –Полтава, 2019. с. 499.-502*
4. Розумей С. Б., Візуальний мерчандайзинг (вітриністика) як засіб просування товару." *Бізнес-навігатор* 2-2. 2018. С. 47-51.

*Дружинська К.С.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, за спеціальністю 073
«Менеджмент» Державного біотехнологічного університету, м. Харків
Грідін О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття «мотивація» у менеджменті, зазвичай, застосовується у двох основних змістових варіантах. По-перше, його можна розтлумачити як мотиваційний комплекс, що визначає стан особистості – її схильність або небажання до певних дій, поведінки, оцінок. По-друге, під цим поняттям розуміють створення системи стимулів, що спрямовують людей на вибір видів і форм діяльності, необхідних для досягнення цілей організації [1-2].

Як головна функція управління мотивація – це метод спонукання співробітників до роботи шляхом формування мотивів поведінки для досягнення бажаних результатів та мети підприємства. Сутність цієї функції полягає у: розумінні потреб працівників та забезпеченні їх задоволення організацією; розробці системи винагороди за працю; застосуванні різних форм винагороди; застосуванні стимулів для сприяння ефективній взаємодії працівників у колективі та в організації у цілому [3].

Мотивація класифікується за кількома ознаками [5]:

- за основними групами попиту (матеріальна мотивація, трудова мотивація, статусна мотивація);
- за використовуваними засобами (нормативні мотиви, нав'язливі мотиви, спонукальні мотиви);
- за джерелом виникнення (внутрішня мотивація, зовнішня мотивація);
- за спрямованістю на досягнення (позитивна мотивація, негативна мотивація).

Основні завдання мотивації полягають у наступному:

- надання кожному працівнику усвідомлення ідеї та важливості мотивації у процесі діяльності;
- підвищення кваліфікації працівників і керівного складу щодо психологічних основ внутрішньо-корпоративного спілкування;
- застосування новітніх технік мотивації у кожного керівника для формування демократичного підходу до управління персоналом.

Для вирішення наведених вище завдань необхідним є проведення комплексного аналізу [2]: мотиваційних процесів в організаціях; індивідуальної та групової мотивації; зміни мотивації діяльності людей тощо.

Потреби є основою активності індивіда. Вони спонукають людину діяти конкретним чином і у певному напрямку. Потреба – це фізіологічне або психологічне усвідомлення нестачі чогось або когось.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби, які обумовлені генетично (потреби в їжі, відпочинку, теплі, житлі тощо).

Вторинні потреби – це соціальні потреби, які за своєю суттю є психологічними потребами, що виникають і розвиваються з накопиченням життєвого досвіду (потреби успіху, поваги, влади, приналежності до колективу тощо).

Мотив – це усвідомлене внутрішнє спонукання індивіда до виконання певних дій з метою задоволення потреб.

Щоб успішно керувати людьми, менеджери повинні мати принаймні загальне уявлення про бажання підлеглих, основні мотиви їхніх дій, взаємовідносини, впливи та можливі наслідки.

Стимули – це блага, які задовольняють потреби людини в ході будь-якої діяльності. Різниця між стимулами і мотивами полягає у тому, що стимули визначають певні блага, а мотиви є бажанням людини отримати ці блага. До стимулів належать винагороди, просування по службі, відповідальність, самовираження тощо.

Винагорода – це все те, що особистість визнає для себе цінним, все, чого вона жадає вибороти, і все, що вона хотіла б мати.

Розуміння цінності дуже різноманітне та специфічне і залежить від волі людини, як самостійного індивіда, її вимог, бажань, уявлень, характеру тощо. Існує два основних типи винагород, що активно використовуються керівництвом організацій – внутрішні та зовнішні [4].

Висновок. Підсумовуючи відзначимо, що завдяки мотивації керівництво організації може здійснювати: залучення та утримання на підприємстві кращих фахівців; визнання суттєвих результатів діяльності персоналу для продовження мотивування їх креативності та ініціативності; вираження ставлення керівного складу до значних результатів роботи; винесення на широкий загал результатів роботи своїх кращих співробітників; застосування різноманітних форм заохочення вагомих результатів праці; покращення морально-психологічного клімату в колективі за допомогою відповідних форм визнання; забезпечення підвищення рівня трудової активності працівників підприємства.

Література

1. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46-48. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16122698825534.pdf>
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649>
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
3. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал*. 2008. № 2. С. 50-55.
4. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
5. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.

*Кириченко С. О.,
кандидат економічних наук доцент кафедри економіки і підприємництва
Національного технічного університету України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ*
*Павленко А. В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи УЕ-32
Національного технічного університету України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ*

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ КОНЦЕПТ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ ПОЛІТИКОЮ

В умовах домінування постіндустріальної парадигми економічних відносин та активних процесів глобалізаційного розвитку актуальності набувають проблеми збалансованого зростання регіональних економічних утворень, що фокусуються на питаннях стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку, враховуючи специфічні потреби окремих територій. Характерною особливістю сьогодення, є зміщення сутнісних аспектів регіонального розвитку з пошуку ефективного інструментального забезпечення його реалізації до формування дієвих засобів протидії деструктивним викликам та загрозам.

Особливої важливості порушені питання набувають в умовах дії воєнного стану та реалій вітчизняної воєнної економіки. Зокрема, в результаті активних бойових дій, структура та особливості взаємодії регіональних суб'єктів істотно деформувалася під впливом фізичного знищення частини критичної та промислової інфраструктури, скорочення експортного потенціалу, руйнування існуючих логістичних шляхів, обмеження функціональної спроможності підтримки вітчизняними господарюючими суб'єктами довоєнних обсягів діяльності. Варто додати, що не менш серйозні проблеми спостерігаються у рамках вітчизняного ринку праці, унаслідок релокації значної кількості висококваліфікованих працівників, істотних скорочень персоналу на підприємствах та розбалансування структури попиту та потреб господарюючих суб'єктів у робочій силі [1, с. 13].

Виходячи з цього, в умовах динамічної дестабілізації функціонування національної економічної системи, особливої уваги вимагають питання відновлення та розвитку регіональних економічних утворень, які складають її структурну основу. Одним із прогресивних напрямків побудови регіональної політики сучасного зразку є концепт смарт-спеціалізації.

Дана концепція реалізує себе через стратегування регіонального економічного розвитку на засадах ефективної кластеризації, диференціації управлінських та економічних зусиль держави між регіонами в залежності від наявних конкурентних переваг та їх інноваційного потенціалу [2, с. 120]. Наріжним каменем смарт-спеціалізації є забезпечення трьохсторонньої комунікації у форматі «держава-бізнес-громадськість», де держава виступає у якості медіатора економічних взаємодій, використовуючи відповідний інструментарій організаційної та економічної підтримки проєктів інноваційного спрямування, в свою чергу, підприємницький сектор ідентифікує перспективні напрямки інтелектуально-інноваційного розвитку, генерує відповідний проєктний потенціал згідно поточних можливостей та потреб актуальної ринкової кон'юнктури; громадськість як суб'єкт даної системи реалізує контрольну-наглядову функцію, виступаючи як окремою ініціативною стороною, так і елементом моніторингу соціально-екологічних наслідків тих чи інших ініціатив.

Окремим аспектом смарт-спеціалізації є важливість забезпечення політичних коригувань у рамках узгодження та комбінування різних політичних інструментів, забезпечення їх системної вбудованості у наявну кластерну політику [3].

В даному випадку, мова йде про важливість побудови організаційних засад реалізації концепту смарт-спеціалізації, зокрема у питаннях пріоритетності інвестування зворотного зв'язку з підприємницьким сектором, забезпечення узгодженості стратегій локального та загальнодержавного рівня як у розрізі ідентифікованих якісних цілей, так і кількісних індикаторів їх досягнення.

Узагальнюючи вищевикладене, пропонуємо сформулювати перелік перспективних напрямків імплементації підходів смарт-спеціалізації у сучасну практику вітчизняного управління регіональним розвитком:

— ефективна кластеризація на основі об'єктивної оцінки природного, науково-технічного, логістичного та кадрового потенціалу регіональних утворень;

— стратегування процесу імплементації смарт-спеціалізації з чіткою диференціацією перспективних цільових показників, засобів їх досягнення, джерел фінансування та розподілу зон відповідальності учасників;

— забезпечення багатостороннього узгодження цільових показників стратегування з локальними та загальнодержавними стратегіями розвитку;

— формування організаційної інфраструктури розподілу інвестиційних ресурсів, пріоретизації обрання інноваційних проєктів, спеціалізованих платформ взаємодії та безпосередньої реалізації проєктних рішень;

— забезпечення перманентності процесів моніторингу та оцінювання ефективності реалізації фінансованих проєктів та діяльності відповідальних структур.

Отже, можна зробити висновок, що ефективна імплементація прикладних засад реалізації концепції смарт-спеціалізації потребує послідовного державницького підходу до регіональної кластеризації, планування інноваційного розвитку, забезпечення ефективного взаємозв'язку між громадськістю, державою та бізнесом на основі відповідної організаційної інфраструктури.

Література

1. Тульчинський, Р. В. ., Тульчинська, С. О., Кириченко, С. О. Макроекономічні зміни на ринку праці, викликані воєнними діями на території України . *Economic Synergy*. 2022. № 3. С. 6-16. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/37>.
2. Носирев О. Смарт-спеціалізація регіонів як інноваційний вектор промислової політики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 2. С. 115-130.
3. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10286>.

*Брітченко І.Г.,
д.е.н., професор, проректор Університету менеджменту безпеки,
м. Кошице, Словаччина*
*Остапенко Т.Г.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

СРІБНА ЕКОНОМІКА ЯК СУСПІЛЬНЕ ІНКЛЮЗИВНЕ ЯВИЩЕ

Інклюзивні явища стосуються й формування національного багатства. Так, національне багатство створюється через об'єднання багатства окремих індивідумів, що безпосередньо пов'язане з наноекономією. Механізмами включення окремих осіб до формування національного багатства можуть бути умови ринкової рівноваги, виробничий рівень конкурентоспроможності та формування суспільних благ. Інклюзія має бути спрямована на отримання та формування багатства як окремої людини, так і суспільства загалом. Наноекономіка є провідником створення підстав для накопичення багатства. Кількісні показники формування національного доходу відображають умови формування інклюзії багатства. У цьому аспекті індивідуальний дохід стає складовою багатства національного.

Слід зауважити, що Всесвітній економічний форум запропонував використовувати Індекс інклюзивного розвитку (ІІР) з метою аналізу результатів соціального середовища тієї чи іншої країни. Як відомо, сама назва індексу, його мета, полягає у розрахунку розвитку інклюзії в країні та спирається на чисельні виміри.

Поява ІІР є квінтесенцією теоретичних досліджень та практичних узагальнень вчених-економістів, виражених у так званих «ключових індикаторах», розподілених за трьома категоріями:

- економічного росту та розвитку;
- інклюзивності;
- спадкоємності поколінь та сталості розвитку [1].

З цих показників спочатку складають групові індекси, опісля виводять підсумковий – їхнє середнє арифметичне. На основі групування індексів виділяють п'ять типів тенденцій економік: покращення; повільне покращення; стабільність; повільна рецесія; рецесія.

Щодо інклюзії, то окремі вчені виділяють срібну економіку, економіку людей старшого віку, яка виражає активність у різноманітних сферах людського буття окремих осіб. Це передбачає навчання протягом всього життя, можливість працювати у міру фізичних можливостей, передавати свій життєвий та професійний досвід прийдешнім поколінням і відчувати себе потрібними соціуму.

Зупинимось на концептуальних засадах визначення срібної економіки, як економіки людей похилого віку. Слід зазначити, що вихід на пенсію не є межею переходу від економіки людини до срібної економіки. Тут головна умова віднесення людини до срібної економіки є досягнення пенсійного віку, навіть попри те, що людина ще продовжує працювати. Проте, якщо людина похилого віку перебуває на заслуженій пенсії вона не має бути виключена з суспільних процесів. Так, освітня політика щодо навчання протягом всього життя передбачає можливість отримати додаткову освіту і користуватися отриманими знаннями на свій розсуд. Також має бути поширена практика, коли літні люди стають наставниками для молодого покоління, яке тільки починає входити до фахового середовища. Крім того, особи пенсійного віку потребують опіки щодо долучення до економічного життя в певній країні. Всі ці обставини є базисом для розвитку срібної економіки за умов інклюзивного розвитку [2].

Визначимо об'єкт, предмет, мету, завдання, принципи реалізації срібної економіки. Так, об'єктом срібної економіки є населення пенсійного віку, що працює, чи не працює, але має бажання розвиватися далі, здобуваючи освіти або вміння. Предметом срібної економіки є: формування інклюзивних підходів до економічного життя у людей похилого віку та їх повноцінного існування в економічних реаліях сьогодення.

Метою срібної економіки є виокремлення пенсійної категорії населення країни, як інклюзивної компоненти для можливості її включення у економічні процеси розвитку національної економіки. Виконання зазначеної мети дозволить реалізація низки завдань:

- досягнення стану повноцінного життя у людей пенсійного віку;
- можливість вибору альтернативних прав працювати чи бути на відпочинку;
- можливість навчатися та підвищувати свою кваліфікацію зокрема у вищих закладах освіти;
- спроможність набувати стану інклюзії та особливого місця у системі економічного середовища певної країни;
- формування підстав бути наставником для молодого покоління працівників із передачею недосвідченим особистостям безцінного досвіду зрілості;
- можливість бути креативними та створювати нові технологічні рішення в межах економіки нанотехнологій [3].

Система принципів срібної економіки може бути сформульована таким чином:

- утворення срібної економіки в межах діючої наноekonomіки, коли людина похилого віку є і залишається суб'єктом розвитку економіки людини;
- існування срібної економіки в межах груп – домогосподарств та підприємств. Так, для родинного господарства старші його члени є передавачами безцінного життєвого досвіду. А на підприємствах такі особистості є наставниками для наступних поколінь працівників;
- формування срібної економіки на рівні галузей та внутрішніх регіонів, коли галузь, як сукупність виробників подібної продукції базується на управлінні та досвіді старших поколінь працівників та можливості передавати «ноу-хау» та створювати кластери на рівні місцевих громад;
- залежність розвитку національної економіки від зрілості суб'єктів господарювання, адже є таке явище, як старіння населення. І особливо розвинені країни характеризуються цим явищем, коли зростає частка старших людей в середовищі країни по відношенню до народження нових громадян даного суспільства. У тих країнах, які відзначаються зазначеним явищем, спостерігається можливість на державному рівні зафіксувати політику розвитку та інклюзії людей похилого віку;

вплив срібної економіки на розвиток глобальних процесів у світі, коли люди з досвідом формують умови взаємопереплетення економік та глобалізаційний поступ.

Література

1. Coase Ronald H. The Institutional Structure of Production. Chicago: *University of Chicago Law School Chicago Unbound Law School Publications*, 1992. 19 p. Електронний ресурс. URL: https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=occasional_papers
2. Williamson Oliver E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press. A Division of Macmillan, Inc. N.Y. *Collier Macmillan Publishers* London, 1985. 450 p.
3. Ostrom E., Walker J., Gardner R. Rules, games, and common-pool resources. Ann Arbor: *University of Michigan Press*, 1994. 385 p.

*Садула Л.М.,
кандидат економічних наук,
доц. кафедри менеджменту та соціально-економічних дисциплін
Європейського університету, м. Київ
Урбан В.Й.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи МЕ-21
Європейського університету, м. Київ*

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ «КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ» У КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Дослідження категорії «корпоративна культура» показали, що це - сукупність взаємодіючих факторів, що охоплює досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників; сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу [2., С.85].

Виявлено, що для корпоративної культури важливим компонентом є управлінські церемонії та ритуали, а також досягнення організації, внутрішні ціннісні установки і правила. Варто зазначити, що створення «корпорації» передбачає процес «корпоратизації», змістом якого є розподіл акцій між засновниками компанії або її інвесторами відповідно до обсягів зроблених ними вкладень. Для досягнення поставлених цілей у будь-якій організації, «корпоративна культура», що є сферою менеджменту, дозволяє інтегрувати процеси управління у ній і допоможе якнайкраще відобразити індивідуальність цієї організації серед інших, її подібних.

«Корпоративна культура», в сучасних умовах розвитку ринку товарів і послуг, під впливом мінливих чинників зовнішнього середовища, повинна бути пріоритетним напрямом її дослідження у кожному комерційному підприємстві. «Корпоративну культуру» досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Е. Шейн, Р. Дафт, І. Ансофф, Ф. Котлер, К. Келлер, А. Маслоу, Л. Хіпп та інші. Науковець Е. Шейн вважає, що «організаційна культура визначає стратегічні перспективи компанії» [3., С.12].

Р.Дафт вважає, що «корпоративна культура» - це сукупність загальних для членів організації ключових цінностей, переконань, знань і норм [4., С.410]. За Ф. Котлером і К. Келлером «корпоративна культура» - це обмін досвідом, правила, легенди, стиль одягу співробітників, манера спілкування один з одним та клієнтами, які характеризують організацію [5., С.80].

Слід зазначити, що категорія «культура», у широкому значенні цього слова, включає наступне: предметні результати діяльності людей, людські сили і здібності, світогляд, форми спілкування, рівень інтелекту, моделі поведінки персоналу організації та ін. Складові елементи «корпоративної культури» - це: -ідеологія та культура управління; -символіка та цінності; -правила і норми поведінки; -культура взаємовідносин із зовнішнім середовищем; -культура виробництва та культура праці; -культура соціально – трудових відносин; -культура навчання і виховання персоналу тощо.

Для «корпоративної культури» є характерним також наступне: -персонал організації формує культуру певного рівня; -організації, у яких персонал часто змінюється, можуть і не виробити колективні уявлення про культуру саме цієї організації; -якщо культура організації сформована та успішно розвивається, то саме це визначає критерії лідерства, хто може стати лідером тощо. «Корпоративна культура», як сукупність правил і звичаїв, норм моралі, символіки, способу мислення, цінностей, формальних і неформальних правил поведінки, стилів поведінки і вирішення проблем, є надзвичайно актуальною та вартою уваги керівництва і персоналу.

Зарубіжний досвід впровадження різних моделей «корпоративної культури» для окремих західних комерційних підприємств є цікавим і вартим для вивчення, з врахуванням сучасних економічних умов в Україні [1]. Умови, у яких функціонують комерційні підприємства в Україні, є відмінними від тих умов, що можуть бути характерними для інших країн. Саме тому, є потреба аналізувати вплив «корпоративної культури» на результати діяльності комерційних підприємств в Україні та впроваджувати потрібні зміни. Окрім зазначених вище особливостей, які характеризують «корпоративну культуру» організації, є ще інші важливі чинники.

До них варто віднести наступне: 1- форма власності; 2- розмір підприємства та масштаби його діяльності; 3- сфера діяльності підприємства; 4 – тривалість функціонування підприємства на ринку; 5 – стиль управління тощо.

«Корпоративна культура» може бути також скарбницею духовних і моральних цінностей, які склалися у комерційних підприємствах і має прямий зв'язок з майбутніми економічними результатами їх діяльності, а також знаходиться у взаємозв'язку із можливими репутаційними ризиками для конкретного підприємства.

До практичних рекомендацій із формування та розвитку «корпоративної культури» у комерційних підприємствах пропонується наступне:

1- розвиток творчого та інноваційного потенціалу персоналу підприємства, у т. ч. формування національної культури; 2- матеріальне стимулювання персоналу підприємства; 3- побудова взаємної довіри між персоналом та керівництвом підприємства; 4- покращення психологічного клімату у колективі працівників підприємства; 5- зниження рівня плинності кадрів у підприємстві, у т.ч. за рахунок ефективного управління персоналом підприємства; 6- покращення умов праці персоналу підприємства; 7- забезпечення соціальних благ для персоналу підприємства; 8- можливості кар'єрного зростання персоналу підприємства тощо.

Відповідно до теми проведеного дослідження, у висновках пропонується наступне: доцільним є вивчення передового досвіду формування «корпоративної культури» у комерційних підприємствах із врахуванням внутрішніх та зовнішніх умов у яких функціонує конкретне комерційне підприємство; побудова ефективного інформаційного обміну на всіх рівнях комунікацій у комерційних підприємствах; впровадження власних підходів до управління та розвитку «корпоративної культури» у комерційних підприємствах тощо.

Література

1. Ігнат'єва А.І. Корпоративне управління / А.І. Ігнат'єва; Гарафонова О.І. – К.: ЦУЛ, 2019.- 600 с.
2. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2. / С.В. Мочерний – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 848 с.
3. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / Е.Шейн – СПб: П, 2008. – 330с.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт – СПб: П, 2002. – 832с.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер – СПб: П, 2000. – 896 с.

Орел А.М.

доктор економічних наук,
проф. кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ

Герасимов М.М.

здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи МО-208М
Національного авіаційного університету, м. Київ

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Сучасний бізнес стикається зі зростаючими вимогами і конкурентним тиском, що вимагає від компаній підготовки висококваліфікованого та адаптивного персоналу. Українські компанії не є винятком і теж активно впроваджують сучасні методи підготовки персоналу, аби забезпечити стале підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Єдиний ресурс, можливості розумного використання якого практично безмежний, – це продуктивність здатності людей, що реалізуються в сучасних умовах у формі людського потенціалу, резерви заміни і накопичення якого постійно змінюються [2, с.65].

Одним із найбільш популярних і ефективних методів навчання в сучасному бізнесі є електронне навчання. Воно дозволяє співробітникам навчатися в зручний для них час і місце, використовуючи різноманітні онлайн-ресурси, відеоуроки, інтерактивні курси та вебінари. Українські компанії активно використовують платформи для електронного навчання, щоб підготувати свій персонал з оновленими навичками та знаннями. Системи управління навчанням дозволяють компаніям організувати та відстежувати навчання свого персоналу. Вони допомагають створювати і керувати навчальними програмами, вимірювати успішність та ефективність навчання, а також визначати обсяги знань співробітників. На сьогоднішній день існує безліч сучасних методів підготовки персоналу, які широко використовуються в українських компаніях:

- електронне навчання (e-learning);
- системи управління навчанням (LMS);
- менторство та коучинг;
- групове навчання і тренінги;
- асесмент-центри;
- онбординг (метод орієнтований на вивчення новими співробітниками корпоративної культури);
- сертифікація та акредитація;
- адаптивне навчання та ін.

Ці методи підготовки допомагають сприяти розвитку особистості та професійному зростанню. Вони повинні відображати тенденції глобального бізнесу і сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Електронне навчання, системи управління навчанням, менторство, групове навчання, асесмент-центри – це лише декілька з інструментів, які використовуються для підготовки кваліфікованого персоналу. Українські компанії продовжують інвестувати у навчання свого персоналу, розуміючи, що це ключ до успіху в сучасному бізнес-середовищі.

У військовий час сучасні методи підготовки персоналу українських компаній можуть мати особливий характер, оскільки ситуація вимагає підготовки персоналу до надзвичайних обставин і можливих загроз. Особливу увагу приділяється мобільним платформам для навчання.

Використання мобільних додатків та платформ для навчання дозволяє співробітникам компаній здійснювати навчання віддалено та на мобільних пристроях, що може бути особливо корисним у ситуаціях евакуації або пересування. З використанням технологій відеоконференцій, компанії можуть надавати навчання своєму персоналу віддалено, зберігаючи доступ до важливих знань і навичок, навіть у військовий період. Забезпечення також доступу до важливих робочих документів, інструкцій та інформації через безпечні електронні платформи може сприяти збереженню функціонування компаній під час військових конфліктів.

У військовий час компанії можуть розробляти бізнес-контингентні плани, в яких передбачаються методи навчання та перепідготовки персоналу для ефективної роботи в умовах війни або конфлікту. Важливою частиною підготовки персоналу може бути психологічна підготовка, оскільки військовий час може призвести до психологічного напруження серед співробітників. Збереження навчання та розвитку персоналу у військовий час може бути вирішальним для того, щоб компанії зберегли свою конкурентоспроможність та продуктивність навіть у складних умовах. Українські компанії демонструють свою здатність до інновацій та адаптації в умовах змінюваного середовища. Правильно налаштована система підготовки персоналу стає ключовим активом, що дозволяє компаніям досягати високої продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.

Література

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Орел А.М. Інструменти людського потенціалу та механізму корпоративного управління в умовах трансформації. Журнал стратегічних економічних досліджень. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Науковий фаховий журнал. 2021. № 5. С. 61-68.
3. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

*Братасенко Н.Б.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи 073з-22м-01
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*
*Зайка С.О.,
кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри МБА
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

У сучасному світі, де конкуренція в різних галузях дуже висока, управління якістю трудових ресурсів є однією з найбільш важливих функцій керівництва підприємств. Правильне управління персоналом може значно підвищити продуктивність підприємства, покращити якість продукції або послуг і сприяти досягненню стратегічних цілей. Отже, розглянемо сучасні підходи до управління якістю трудових ресурсів і їх вплив на підприємство.

Першим кроком управлінням якістю трудових ресурсів є планування робочої сили. Підприємства повинні аналізувати свої поточні та майбутні потреби у працівниках на основі стратегічних цілей і внутрішніх факторів. Завдяки плануванню робочої сили роботодавці можуть уникнути надмірного або недостатнього штату працівників, що може призвести до фінансових витрат і втрати продуктивності.

Визначальним етапом управлінням якістю трудових ресурсів є правильний відбір кандидатів. Підприємства повинні ретельно оцінювати навички, досвід та кваліфікацію кандидатів, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам робочого місця і корпоративної культури.

Вагомим елементом управлінням якістю трудових ресурсів є розвиток персоналу. Підприємства повинні інвестувати в навчання та професійний розвиток своїх працівників, щоб підвищити їхні навички і компетентності [3-6]. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і створенню команди, готової до викликів сучасного бізнесу.

Важливу роль у забезпеченні продуктивності праці відіграє мотивація, яка включає ряд стратегій та практик, спрямованих на стимулювання і підтримку працівників у досягненні організаційних цілей і завдань. Завдяки правильно налагодженій системі мотивації, підприємства можуть досягти високої продуктивності, підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів і покращити фінансові результати.

Один з найпоширеніших методів мотивації - це використання фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси, акції та інші фінансові вигоди [7]. Принцип простий: працівники отримують додаткову винагороду за досягнення певних цілей або за високу продуктивність.

Пропозиція можливостей для розвитку і кар'єрного зростання є також сильним мотиватором для багатьох працівників. Підприємства можуть створити програми навчання та плани кар'єрного зростання працівників.

Крім того, ефективними аспектами мотивації є визнання та заохочення (вручення нагород, грамот, подяк за вклад в успіх підприємства); впровадження програм охорони здоров'я, фітнес-залів, допомоги у стресових ситуаціях та інших програм для підтримки фізичного і психологічного стану працівників; гнучкі умови роботи (забезпечення можливості працювати дистанційно, індивідуальні графіки роботи тощо); створення позитивної корпоративної культури; забезпечення участі в прийнятті рішень, особливо в питаннях, які стосуються їхньої роботи, може збільшити власну відповідальність працівників і мотивацію до досягнення результатів [1, 2, 5].

Зрозуміло, що не існує універсального методу мотивації, який підійде для всіх працівників. Ефективна система мотивації може включати в себе комбінацію різних стратегій і бути адаптованою до індивідуальних потреб та цінностей працівників. Важливо враховувати, що мотивація - це процес, і її слід постійно оновлювати та адаптувати до змінних обставин та потреб підприємства та працівників.

Необхідним елементом управління якістю трудових ресурсів є оцінка продуктивності працівників. Підприємства повинні регулярно оцінювати роботу своїх працівників, надавати зворотній зв'язок та розробляти плани для подальшого розвитку [3].

Отже, управління якістю трудових ресурсів є важливим завданням для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі. Сучасні підходи до управління якістю трудових ресурсів можуть значно підвищити ефективність бізнесу і забезпечити підприємству конкурентну перевагу. Правильне планування робочої сили, найм та підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація працівників і оцінка їх продуктивності - є ключовими аспектами успішного управління персоналом.

Література

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 66-69. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15>.

2. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8>.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

4. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

5. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. 2018. Вип. 191. С. 222-236.

6. Заїка С.О., Грідін О.В. Теоретичні аспекти сутності та змісту якості як філософської, соціальної та економічної категорії. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 172. С. 202-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_24.

7. Чернушкіна, О. О., Зелена, М. І., Баксалова, О. М., & Петричак, В. В. (2023). Сучасні підходи до формування HR-стратегії компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (68), 85-101.

*Онопрієнко Д.О.,
аспірант*

Національного авіаційного університету, м. Київ

Онопрієнко О.Д.,

к.е.н., доц. кафедри МЗЕДП

Національного авіаційного університету, м. Київ

СУЧАСНІ ПИТАННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ

Розв'язання глобальних соціально-економічних та екологічних проблем на засадах сталого розвитку потребує широкого застосування нової моделі економічного розвитку, заснованої на реалізації замкнених циклів у процесах виробництва, обігу та споживання. Зародження і формування циркулярної економіки почалося в 70-х роках ХХ сторіччя. У цілому еволюційний розвиток циркулярної економіки можна розділити на три етапи [1]:

На першому етапі (1970-1990 роки) центральне місце посіла робота з відходами. У європейських країнах і США було прийнято ряд законодавчих актів екологічного спрямування. Зароджується принцип відомий під назвою «забруднювач платить». Найбільшу зацікавленість у цей час викликає концепція 3R: Reduce (скорочення споживання ресурсів), Reuse (повторне використання вироблених продуктів), Recycle (переробка побічних продуктів і відходів)).

На другому етапі (1990-2010 роки) – етапі стратегії екологічної ефективності – значний вплив на становлення циркулярної економіки мало впровадження екологічних платежів (плати за забруднення). На початку 2000-х років ряд екологічних проблем було визнано глобальними. В цей період активно розробляються технології безвідходного промислового виробництва.

На третьому етапі (приблизно з 2010 року по теперішній час) – етапі максимального збереження в епоху виснаження ресурсів – центральною проблемою визнано загрозу з виживання людства через скорочення необхідних природних ресурсів на тлі зростання населення планети та обсягів відходів. Виробникам товарів і послуг пропонується розвиватися з урахуванням трьох ключових принципів: зелені інновації, альтернативні джерела, зміна промислової парадигми. Основні заходи в межах циркулярної економіки включають повторне використання (Reuse), ремонт та відновлення (Recover), переробку (Recycle) існуючих матеріалів, виробів і відходів. Головна ідея полягає в перетворенні «відходів» в цінний ресурс. Це зменшує негативний вплив на довкілля та дозволяє ефективно використовувати обмежені природні ресурси.

На сьогодні найбільш значущі результати з переходу до циркулярної економіки демонструють країни ЄС, де Європейська платформа ресурсоефективності покликана забезпечити перехід до циркулярної економіки, посилити глобальну конкурентоспроможність, сприяти сталому економічному зростанню. [2]. У затверджених комісією ЄС у 2015 та у 2020 роках Планах дій – Circular Economy Action Plan, передбачається низка системних заходів щодо розвитку циркулярної економіки, інновацій і змін, реалізація яких дозволить до 2050 року перетворити Європу на кліматично-нейтральний континент, сприятиме економічному зростанню, підвищенню добробуту й рівня життя громадян, екологізації економіки та захисту довкілля.

Основними напрямками розвитку циркулярної економіки в країнах ЄС є: переробка морського сміття; використання відходів будівництва; зниження харчових відходів у виробництві, роздрібній торгівлі, сфері послуг та домашніх господарствах як мінімум на 30% до 2025 року; переробка відходів пластмас.

За розрахунками інституцій ЄС впровадження ресурсоефективних технологій виробництва дозволить до 2030 року зменшити промисловий попит на сировину на 17-24%, річні витрати підприємств – на 630 мільярдів євро» [2], а перехід до циркулярної економіки у цілому збільшить ВВП Європи до 2030 р. на 17% [3].

В Україні циркулярна економіка лише починає своє становлення. Хоча на різних рівнях (влада, бізнес і громадськість) існує розуміння необхідності її розвитку, на практиці впровадження принципів циркулярної економіки стикається зі значними перешкодами. Основними серед них є: непрозорість ринку вторинної сировини; відсутність тарифів на переробку вторинних ресурсів; низький рівень екологічного податку; практика державних закупівель, де головним критерієм вибору постачальника, зазвичай, є найдешевша пропозиція. При цьому не враховуються критерії енергоефективності, ресурсозбереження, запобігання забрудненню навколишнього середовища, скорочення обсягів відходів.

Особливу актуальність цієї проблеми висвітлила повномасштабна війни Росії проти України. Функціонування енергетики, інших галузей економіки в умовах агресії, післявоєнна відбудова, подальший розвиток інфраструктури й економіки в цілому потребують якнайширшого застосування в господарській практиці принципів циркулярної економіки.

Слід зазначити, що в останні роки Уряд України досить активно розглядає питання формування циркулярної економіки на основі стратегії Європейського Зеленого Курсу (European Green Deal). У той же час, незважаючи на велику кількість прийнятих програмних документів, у нашій країні ще не створена цілісна система підтримки циркулярної економіки. Необхідні конкретні дієві зміни (реформи), які сприятимуть її розвитку.

Циркулярна економіка як нова модель економічного розвитку, що забезпечує ефективне використовуючи обмежених природних ресурсів і зменшує негативний вплив на довкілля, зародилась на початку 70-х років минулого століття.

Найбільш значущі результати розвитку циркулярної економіки демонструють країни ЄС де комплексна політика підтримки ресурсоефективності покликана забезпечити повний перехід до циркулярної економіки, посилити глобальну конкурентоспроможність, сприяти сталому економічному зростанню регіону.

В Україні циркулярна економіка лише починає своє становлення, стикаючись зі значними перешкодами, серед яких чільне місце посідає відсутність її реальної підтримки з боку держави. У той же час широкомасштабна військова агресія Росії висвітлила особливу актуальність широкого застосування в господарській практиці її принципів.

Література

1. Трушкіна Н.В. Циркулярна економіка: становлення концепції, еволюція розвитку, бар'єри, проблеми і перспективи // Вісник економічної науки України. – 2021. – № 1 (40). – С. 9.
2. Андерс Війкман та Крістіан Сконберг, “Циркулярна економіка та переваги для суспільства” [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <http://www.clubofrome.org.ua/wp-content/uploads/2017/08/The-Circular-EconomyCoR-UA-2.pdf>. (дата звернення: 17.03.2021)
3. Communication from the Commission to the Euro-pean Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Re-gions “Towards a circular economy: a zero waste pro- gramme for Europe”. Brussels, 2.7.2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:50edd1fd-01ec-11e4-831f-01aa75ed71a1.0001.01/DOC_1&format=PDF

*Висоцька М. П.,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу
Національного авіаційного університету*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В СУЧАСНІЙ СВІТОГОСПОДАРСЬКІЙ СИСТЕМІ

Здійснено аналіз основних тенденцій розвитку авіаційної галузі України в умовах нестабільності ринку та викликів в сучасній світогосподарській системі. Розвиток підприємств авіаційного комплексу є пріоритетним напрямом для країни [1]. Осучаснення структури авіаційної галузі полягає в перетворенні її із фрагментарного на цілісний, інтегрований у глобальну економіку виробничий комплекс, який здатний до високорентабельної діяльності та розвитку, поєднує діяльність системно структурованих галузевих суб'єктів господарської діяльності, збалансованих потребами зовнішніх і внутрішнього ринків в умовах глобальних викликів, і відповідає вимогам екологічно безпечного розвитку та ефективного використання усіх видів ресурсів. Статистичні дані роботи підприємств авіаційної галузі свідчать, що лише незначна частка з них займається реалізацією зазначених питань [2]. Інноваційна промислова політика в авіаційній галузі повинна враховувати найкращий світовий досвід і базуватися на стратегічному підході.

Доведено, що розвиток підприємств авіаційної галузі є одним із суттєвих показників економічного та технологічного розвитку держави. Потреба у високорозвиненій транспортній системі ще більше підсилюється в результаті необхідності інтеграції до європейської і світової економіки. Адже саме транспортна система є основою для результативного входження країни до світового співтовариства і зайняття в ньому місця, що відповідає рівневі високорозвиненої держави. Виходячи з багатьох невирішених проблем авіаційної галузі, зазначено, що вона потребує науково обґрунтованого прогнозування вектору розвитку авіаційного транспорту і авіації в цілому. Для цього необхідно вирішити низку економічних, екологічних, технічних і кадрових питань та проблем з безпеки.

Визнано, що Україна має потужний промисловий і науково-технічний потенціал у багатьох високотехнологічних галузях, при цьому наведено світовий досвід збільшення обсягів виробництва та темпів зростання авіаційної промисловості в країнах світу [7]. Встановлено особливості та переваги діяльності підприємств української авіаційної галузі, виокремлено передумови й чинники розвитку експортного потенціалу.

Обґрунтовано, що важливими і специфічними особливостями товарів підприємств авіаційної галузі є:

- високий рівень технологічності;
- висока початкова вартість необхідних кадрових, фінансових, і технологічних ресурсів для організації виробництва;
- значні і довготривалі терміни розробок, випробування та введення в експлуатацію виробів;
- високий рівень підготовки фахівців з експлуатації товарів авіапідприємств;
- складний і багатопрофільний рівень кооперації виробників;
- високий рівень сертифікації та контролю якості виробів;
- надзвичайно високий рівень гарантії безпеки;
- наявність і забезпечення гарантій після продажу товарів авіаційних підприємств;
- забезпечення сервісної підтримки їх експлуатації.

Доведена результативність функціонування підприємств авіаційної галузі як одного з ключових стратегічних напрямів для України [4, 6]. До основних ринкових трендів, що

визначають діяльність авіації в Україні, віднесено розвиток і переосмислення бізнес-моделей авіапідприємств, а на основі отриманих характеристик обґрунтована ймовірність вирішення ресурсно-функціональних, організаційних, економічних та екологічних проблем.

При цьому, мова йде не про пасивну констатацію чи впровадження новітніх управлінських розробок, а про проблемно-орієнтовану методологію формування механізмів управління розвитком авіаційної галузі, адаптованих до сучасних умов міжнародної конкуренції в умовах глобальних викликів. Так, наприклад, соціально-економічна платформа економічних механізмів визначається домінуючими відносинами власності на засоби виробництва. Кожному окремому суб'єкту господарювання притаманний власний організаційно-економічний механізм, в основі якого є система стимулів, які формують та забезпечують спонукальні мотиви досягнення оптимальних кінцевих результатів. Саме від дієвості цих стимулів, постійно змінюються інтереси людей і залежить результат виробничої діяльності.

Визначені глобальні тенденції сьогодення на авіаційному ринку та проаналізовано структурні характеристики розвитку експортного потенціалу підприємств авіаційної галузі України та їх вплив на соціально-економічний розвиток країни як складової сучасної світогосподарської системи [1, 2, 3, 5]. Науково обґрунтовано структуру зовнішньоекономічних зв'язків та конкурентоспроможності потенціалу авіапідприємств, які визначають зміст і взаємозв'язок основних принципів і методів розвитку потенціалу для досягнення визначених цілей. Зроблено висновки, що серед пріоритетних напрямків реформування авіаційної галузі в умовах глобальних викликів повинна бути самоорганізація господарюючих суб'єктів у вертикально інтегровані бізнес-структури, їх організаційна і структурно-технологічна трансформація з урахуванням практичного досвіду світових аналогів.

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. – №9/1. – С. 37-42.
2. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. Зб. наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Вип. 99, 2020. С. 83-91.
3. Новак В.О., Кириленко О.М., Разумова К.М., Ігнатюк В.В. Організація міжнародних перевезень вантажів основними видами транспорту. Науковий журнал Наукоємні технології: № 1(53), НАУ, 2022. С.70-77.
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.
5. Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V., Razumova K., Danilova E. 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.
6. 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 . – 2022, 437p., P.151-160.
7. 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.

*Щеховська Л. М.,
старший викладач кафедри логістики ФТМЛ
Національного авіаційного університету, м. Київ*
*Кривошишина О. О.,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи ЛГ – 114 Ба
Національного авіаційного університету, м. Київ*

ТЕХНОЛОГІЯ ІНТЕРНЕТУ РЕЧЕЙ (ІОТ) ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОГІСТИКИ

Internet of Things (IoT) – це мережа взаємопов'язаних пристроїв, які можуть збирати й обмінюватися інформацією через інтернет. Ця концепція використовується в усіх галузях, від промисловості до домашнього господарства [1].

Сфери логістики та транспорту можуть значно вигравати від впровадження Інтернету речей. Ця технологія може значно підвищити ефективність процесів, надаючи більш точний контроль над рухом товарів від виробника до кінцевого споживача. Завдяки сучасним технологіям можна відстежувати, як вантажний транспорт перевозить посилки, як вони рухаються по складах, де вони розташовані і в якому стані. Також можна автоматизувати процеси збору та пакування замовлень, щоб вони виконувалися швидше та ефективніше.

Інтернет речей (IoT) дозволяє використовувати різні пристрої для відстеження та управління логістичними процесами. Наприклад, «розумні» розетки можуть допомагати контролювати використання енергії на складах, лічильники енергії можуть допомагати виявляти несправності в обладнанні, маячки для відстеження активності можуть допомагати контролювати рух товарів, системи внутрішньої навігації можуть допомагати працівникам знаходити потрібні товари, а системи моніторингу в приміщеннях можуть допомагати виявляти потенційні ризики безпеки [1]. Очікується, що глобальний ринок IoT у логістиці досягне 100 мільярдів доларів до 2030 року. Це зростання буде зумовлено зростанням попиту на IoT-рішення для логістики, такі як управління місцеперебуванням, інвентаризацією та автопарком [3].

Однією з основних переваг використання IoT у транспорті та логістиці є можливість надійного відстеження автомобіля. IoT-пристрої, такі як GPS-трекери, можуть бути встановлені на транспортні засоби для відстеження їхнього місцеперебування в режимі реального часу.

Іншими перевагами можуть бути:

- зменшення витрат на доставлення: IoT-пристрої автоматизують обробку замовлень і оновлення статусу доставлення. Це скорочує кількість співробітників, відповідальних за ці завдання, і знижує загальні операційні витрати;
- покращене планування ланцюга постачання: IoT-пристрої можуть збирати дані про різні аспекти ланцюга постачання, такі як продажі, запаси, постачання та логістика, які можна використовувати для покращення планування, оптимізації процесів і підвищення ефективності;
- системи прогнозової аналітики: IoT-рішення допомагають бізнес-менеджерам приймати обґрунтовані рішення, використовуючи дані для прогнозування попиту, виявлення проблем і планування маршрутів. Системи прогнозової аналітики підвищують продуктивність складів і знижують витрати на доставлення;
- доставлення за допомогою дронів: безпілотники можуть використовуватися для пришвидшення та автоматизації доставлення в логістиці. Вони можуть бути використані для

покращення навігації на складі, забезпечення миттєвого доставлення в магазин і розв'язання проблем доставлення на «останній милі» [3].

Глобальні логістичні та транспортні компанії активно впроваджують IoT і використовують підключені технології та великі дані, щоб зробити свою діяльність більш ефективною, рентабельною та стійкою [3]:

- DHL використовує IoT для відстеження рівня стресу та місцеперебуванням працівників. Це допомагає запобігти перевтомі та можливим конфліктам, що може призвести до нещасних випадків;

- Nippon Express, Accenture та Intel розробили систему відстеження вантажів, що використовує IoT для забезпечення безпеки продуктів і відстежуваності під час доставлення фармацевтичних товарів. Система використовує датчики та сенсори для відстеження місцеперебування вантажів, температури й інших параметрів. Це допомагає запобігти втратам та пошкодженню вантажів, а також запобігти проникненню підроблених ліків у ланцюг постачання;

Майбутнє IoT в управлінні логістикою є дуже яскравим. Технологія активно розвивається і логістичні компанії продовжують знаходити нові способи її використання. Технологія Інтернету речей може змінити спосіб, яким ми живемо, працюємо і споживаємо.

Висновок. Технологія Інтернету речей (IoT) є важливим інструментом для покращення управління логістикою. Ця технологічна інновація дозволяє логістичним компаніям збирати велику кількість даних про ланцюги постачання, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентних переваг компаній. IoT має потенціал радикально змінити логістику, зробивши її більш ефективною, рентабельною та стійкою. Логістичні компанії, які впроваджують IoT, можуть отримати значні переваги, застосовуючи нові підходи до управління, що ґрунтуються на найсучасніших технологіях.

Література

1. Використання технологій Інтернету речей (IoT) для оптимізації логістичних процесів. Cargofy.ua: Послуги перевезення автотранспортом в Україні: вебсайт. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/vikoristannya-tehnologii-internetu-rechei-iot-dlya-optimizacii-logistichnih-procesiv>
2. How the Internet of Things is transforming logistics. DAC.digital: вебсайт. URL: <https://dac.digital/how-the-internet-of-things-is-transforming-logistics/>
3. How to Use Internet of Things (IoT) in Logistics Industry. Digiteum: вебсайт. URL: <https://www.digiteum.com/internet-of-things-logistics/>
4. Київстар. Що таке IoT технологія та як використовувати Інтернет речей. Kyivstar Business Hub: вебсайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/shho-take-iot-tehnologiya-ta-yak-vona-vplyvaye-na-rizni-galuzi/>

*Свелеба Н.А.,
кандидат економічних наук, доцент ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ
Михавко І.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПВНЗ
“Європейський університет”, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Важливою складовою системи управління витратами на підприємстві готельного бізнесу, є калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг). Вона використовується для визначення цін на продукцію і тарифів за послуги, слугує оцінкою ефективності окремих видів діяльності, ефективності роботи структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Вагомий внесок у дослідження проблем калькулювання собівартості готельних послуг зробили вітчизняні науковці, зокрема М.Г. Бурба, М.В. Волкова, Балченко, С.Я. Король та інші. Однак, малодослідженою залишається методика калькулювання собівартості експлуатації готельного номера для визначення тарифів.

Формування тарифів (вартості проживання) на готельні номери (місця), послуги – один із важливих напрямків діяльності менеджерів готелю, що визначає ефективність його функціонування на ринку послуг гостинності [1].

Для ефективного управління готельним бізнесом, насамперед, важливо правильно класифікувати витрати, які виникають під час функціонування підприємства готельного бізнесу.

З урахуванням міжнародного досвіду, при визначенні собівартості послуг розміщення готелю слід виділяти експлуатаційну і повну собівартість. Експлуатаційна собівартість однієї людино-доби використовується в основному в управлінському обліку, формуючи інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень. Повна собівартість експлуатації готельного номера є базою для встановлення ціни реалізації номерного фонду готелю. [2].

При формуванні собівартості готельних послуг необхідно враховувати особливості експлуатаційної діяльності підприємства готельного бізнесу. До них належать:

- нерівномірність завантаження експлуатаційної діяльності протягом року;
- відсутність прямої залежності експлуатаційних витрат від кінцевого результату діяльності;
- перелік і склад статей калькулювання собівартості послуг встановлюється підприємством самостійно;
- якість обслуговування підприємств готельного бізнесу безпосередньо залежить від організації праці персоналу та експлуатаційної діяльності, розвитку матеріально-технічної бази, що знаходить відображення у зростанні вартості матеріальних цінностей, які знаходяться в номерах [3].

Дослідження особливостей роботи підприємства готельного бізнесу показало, що для калькулювання собівартості експлуатації готельного номера з метою визначення тарифів доцільно застосовувати один із варіантів комплексного методу калькулювання. Він ґрунтується на групуванні статей і елементів витрат готелю за базами їх розподілу на залежні:

- від площ номерної фундації та додаткових площ;
- від кількості номерів
- від кількості місць номерної фундації;
- від кількості місць та комфортності основних категорій номерів [5].

Пропонуємо розглянути методику калькулювання собівартості готельного номера як основи системи управління витратами на підприємстві готельного бізнесу на рис. 1.

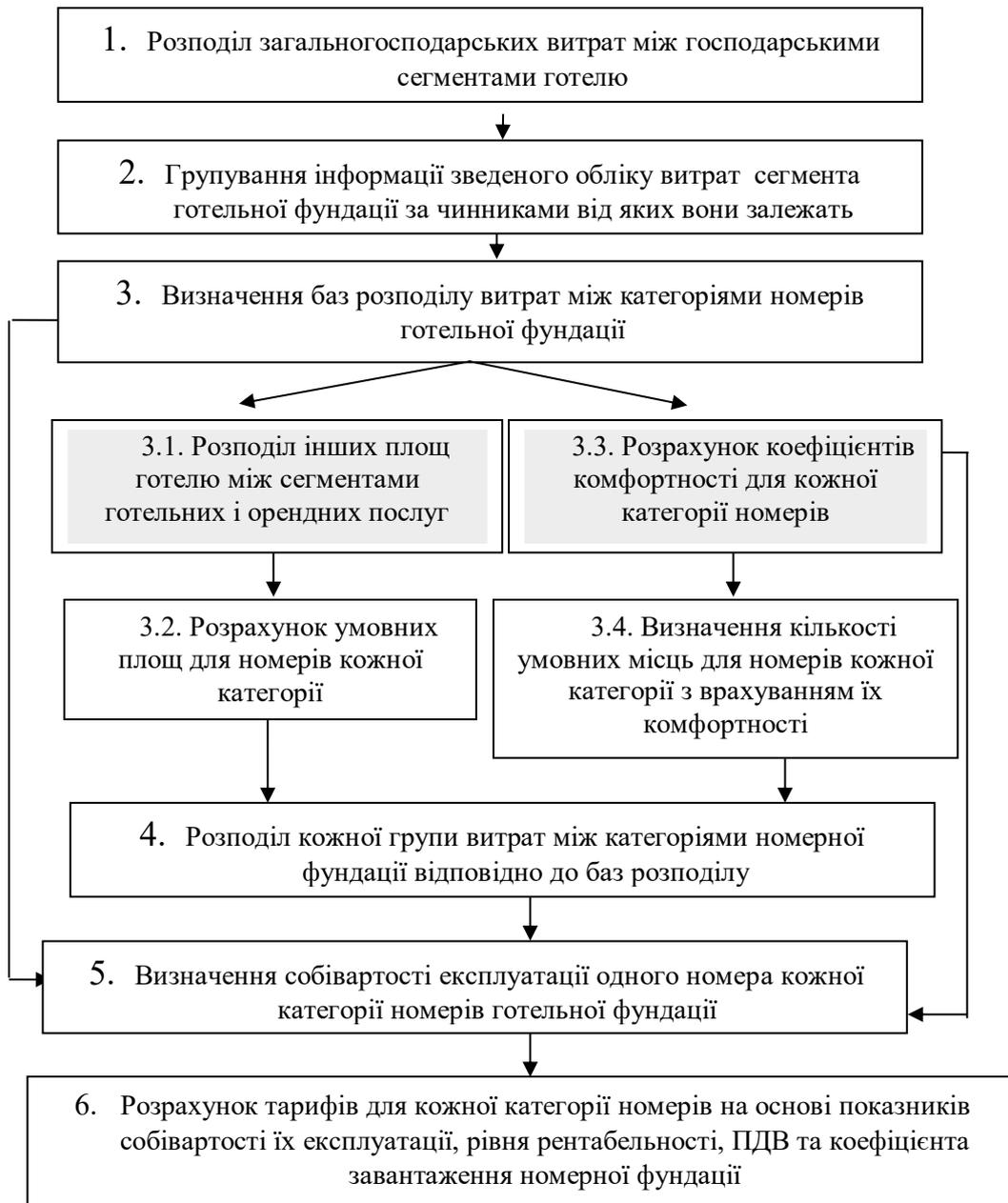


Рис. 1. Структура методики калькулювання собівартості експлуатації готельного номера для визначення тарифів

Запропонована методика охоплює шість етапів виконання калькуляційних розрахунків.

Запропонована методика калькулювання собівартості експлуатації готельного номера за комплексним методом дає можливість обґрунтовано визначати тарифи за різних рівнів планової рентабельності і завантаженості номерного фонду.

Однак, для зниження трудомісткості і поліпшення результатів калькуляційних розрахунків необхідно дещо змінити групування витрат у зведеному їх обліку. Зокрема, для зниження трудомісткості розрахунків доцільно на базі запропонованої методики створити комп'ютерну програму автоматизації калькуляційних розрахунків собівартості експлуатації готельного номера та визначення тарифів готелю.

Література

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
2. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості робіт (послуг) на підприємствах і в організаціях житлово-комунального господарства [Електронний ресурс] : Наказ Державног окомітету будівництва, архітектури та житлової політики від 06.03.2002р. № 47. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Король С.Я. Бухгалтерський облік у готельному господарстві : Навчальний посібник. — К.: Київ. нац. торго.- екон. ун-т, 2005. — 354с.
4. Москаленко В.А. Особливості калькулювання собівартості послуг та оподаткування в готельному бізнесі / В.А. Москаленко // Вісник НУБіБ. — 2014. — № 1. — С. 150–157.
5. Формування тарифів на послуги готельного господарства : Режим доступу: <http://osvita-plaza.in.ua/publ/208-1-0-14972>

Данілова Е.І.,

*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

Разумова К.М.,

*д.е.н., проф., завідувач кафедри організації авіаційних робіт та послуг,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Бойко О.О.,

*здобувач другого магістерського рівня вищої освіти
Національного авіаційного університету, м. Київ*

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання, ефективність діяльності будь-якого підприємства забезпечується шляхом постійного безперервного удосконалення всіх його систем та елементів господарської структури, в тому числі системи управлінського контролю. Ринкові умови сьогодення спонукають підприємства до створення та удосконалення ефективної системи управлінського контролю, як невід'ємного елемента господарської структури, що забезпечує функціонування підприємства як єдиної системи [2]. Забезпечення ефективної та прибуткової зовнішньоекономічної діяльності не можливе без забезпечення ефективної системи управлінського контролю.

Охарактеризовані сучасні наукові школи, представники яких займалися дослідженням методик формування ефективного управлінського контролю на підприємствах при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Визначено, що незважаючи на багаторічні дослідження, теоретичні та практичні напрацювання щодо даного питання, на сьогодні не існує єдиної методики забезпечення ефективного управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Про її відсутність свідчить наявність значної кількості проблем, з якими стикаються підприємства, при побудові такого контролю в сучасних господарських умовах.

Обґрунтовано, що існуюча теоретична база формування системи управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності неспроможна забезпечити всі існуючі потреби, при її реалізації на окремому підприємстві [5]. Адже загальнонаукові підходи та методи не можуть ефективно застосовуватися на практиці окремого підприємства, оскільки вони не враховують індивідуальних особливостей його діяльності, структуру та менеджмент. Ще однією проблемою, є відсутність єдиної точки зору науковців та практиків щодо самої сутності терміну «управлінський контроль» [1].

Багатогранність визначень цього поняття призводить до розпливчастого і неоднозначного розуміння сутності цієї категорії, а, отже, і невизначеності при його застосуванні [3].

В процесі дослідження функціонування сучасного підприємства, аналізу фінансово-економічних показників та організації управлінського контролю встановлено, що і сьогодні наявна значна кількість проблем, пов'язаних з організацією управлінського контролю.

Доведено, що для забезпечення ефективності управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, він має враховувати індивідуальні особливості організаційної структури управління і специфіки його діяльності та постійно удосконалюватися, враховуючи особливості взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища, ґрунтуючись на основних принципах менеджменту змін [4].

Процес організації має бути комплексним, послідовним та багаторівневим. В основу контролю має бути покладено принцип всеосяжності та неупередженості як головних принципів функціонування [6].

Зроблено висновок, що надзвичайно актуальною проблематикою сьогодення є створення ефективного управлінського контролю на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, адже саме ефективна система контролю дозволяє досягати поставлених господарських цілей.

Література

1. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. – 48 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов – [2-ге вид.]. – К.: Центр навчальної літератури (ЦУЛ) 2019. – 400 с.
3. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. – 286 с.
4. Danilova E., Marchenko V., Novak V., Palyvoda O., Perederii N. Methodological support of analytical procedures for managing economic security (on the example of an airline). *National Institute for Aerospace Research "Elie Carafoli"*. INCAS BULLETIN, Volume 13, Special Issue/ 2021, P.29-45.
5. 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.
6. Figueroa A. Crisis Management Examples: Learn from These 7 Brands (2021). URL: <https://brandfolder.com/resources/crisis-management/>

*Єрмушина К.М.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЗД-408Б
Національного авіаційного університету, м. Київ*
*Литвиненко Л.Л.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ У СВІТІ

Управління ризиками в умовах нестабільності та невизначеності у сучасному світі є однією з найважливіших проблем, які стоять перед бізнесом, державами та суспільством загалом. Різноманітні фактори, такі як економічні коливання, природні катастрофи, політична нестабільність, технологічні зміни та інші, створюють складну та непередбачувану обстановку, яка може миттєво вплинути на діяльність організацій і життя людей. Однак ефективне управління ризиками може допомогти зменшити негативний вплив цих факторів та навіть створити нові можливості для розвитку.

Сучасний світ характеризується безпрецедентним рівнем взаємопов'язаності, що робить його вразливим до широкого спектру ризиків, які виходять за рамки кордонів і доменів. Управління ризиками в цьому глобалізованому середовищі потребує цілісної перспективи, яка враховує економічні, політичні, екологічні та технологічні фактори:

1. Геополітична нестабільність, включаючи торгові конфлікти, територіальні суперечки та регіональну напруженість, становить значну загрозу глобальній стабільності. Ефективне управління ризиками в цьому контексті вимагає дипломатичних ініціатив, міжнародного співробітництва та стратегій вирішення конфліктів [1]. Країни повинні спільно працювати над розв'язанням геополітичних конфліктів і зменшенням напруженості. Міжнародні організації можуть відігравати ключову роль у сприянні співробітництву та спільним ініціативам для забезпечення миру і стабільності.

2. Економічні ризики, прикладом яких є ринкові коливання, фінансові кризи та нерівність доходів, є поширеними та можуть мати далекосяжні наслідки. Щоб пом'якшити ці ризики, уряди та фінансові установи повинні запровадити надійну нормативну базу та сприяти інклюзивному економічному зростанню.

3. Екологічні ризики, спричинені зміною клімату, стихійними лихами та виснаженням ресурсів, посилюються та вимагають заходів для зменшення їх впливу. Практики сталого розвитку та стратегії адаптації до клімату є важливими компонентами ефективного управління ризиками.

4. Технологічний прогрес, пропонуючи численні переваги, створює нові вразливості, такі як кіберзагрози, витоки даних і етичні дилеми. Управління ризиками в епоху цифрових технологій вимагає заходів кібербезпеки, правил конфіденційності даних і відповідальних інноваційних практик.

Підприємства повинні приділяти увагу відповідальному впровадженню нових технологій. Це означає проведення оцінок впливу на довкілля, суспільство і права людини перед впровадженням нових рішень, а також готовність прийняти відповідальність за можливі негативні наслідки [2].

5. Пандемія COVID-19 підкреслила важливість готовності до пандемії та реагування на неї як критичних елементів управління ризиками. Глобальна співпраця в інфраструктурі охорони здоров'я та розповсюдженні вакцин є необхідною для запобігання майбутнім пандеміям. Важливо мати національні та міжнародні плани та механізми для реагування на такі

форс мажорні фактори. Це включає в себе не лише медичні аспекти, але й організаційні, соціальні та економічні заходи [3].

6. Окремі особи та організації також відіграють ключову роль в управлінні ризиками, приймаючи культуру стійкості та адаптивності. Просвітницькі кампанії та адекватні консультації можуть надати можливість приймати обґрунтовані рішення, а підприємства можуть впроваджувати стратегії зменшення ризиків і плани на випадок надзвичайних ситуацій.

Можна зробити висновок, що світовий ландшафт, що розвивається, вимагає тонкого розуміння взаємопов'язаної природи глобальних ризиків і розробки адаптивних стратегій управління ризиками. Активно вирішуючи економічні, геополітичні, екологічні та технологічні виклики, країни, організації та окремі люди можуть спільно працювати над підвищенням глобальної стабільності та процвітання.

Література

1. Проблеми бізнес-економіки в сучасних умовах: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 2 березня 2020 р. Львів: ТзОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. 117 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/187/zbirnyknulp2020biznes.pdf>
2. Daouk M. Managing Risks in Times of Economic Uncertainty. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/managing-risks-times-economic-uncertainty-mirna-daouk/>
3. Болтян О. Тільки початок. глобальні ризики для світової економіки. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/tilki-pochatok-hlobalni-riziki-dlja-svitovoji-ekonomiki.html>

Орел А.М.,
доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Національного авіаційного університету, м. Київ
Дуга А.В.,
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи МО – 208Ма
Національного авіаційного університету, м. Київ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Оцінка і прогнозування фінансової стійкості будь-якого підприємства в умовах воєнного стану є завданням вкрай складним. Фактично війна породжує непередбачувані обставини, які можуть обмежити не лише обсяги активної діяльності підприємства, але й спричинити повну втрату майна чи ресурсів та навіть його безпосередню зупинку. Форс-мажорні обставини відзначаються неможливістю точного прогнозування, що ускладнює процес аналізу і формування фінансової стійкості на підприємстві.

Відповідно до результатів звіту з «Огляду непрямих втрат від війни в сільському господарстві України», підготовленого KSE Агроцентр і Міністерством аграрної політики та продовольства України за вісім місяці війни РФ проти України прямі збитки від війни в сільському господарстві України станом на 15 вересня 2022 року сягнули 6,6 млрд.дол.[2], непрямі втрати – 34,25 млрд.дол.[3]

Ключовими факторами зростання непрямих втрат були зниження внутрішніх цін через порушення логістики, втрати від пошкоджень озимих культур, зростання втрат через зниження виробництва рослинництва. Загальні втрати виробників через порушення логістики становило 18,5 млрд.дол. Загальні збитки внаслідок зниження виробництва зазначених у структурі втрат у рослинництві культур склали 8,5 млрд.дол.[3]

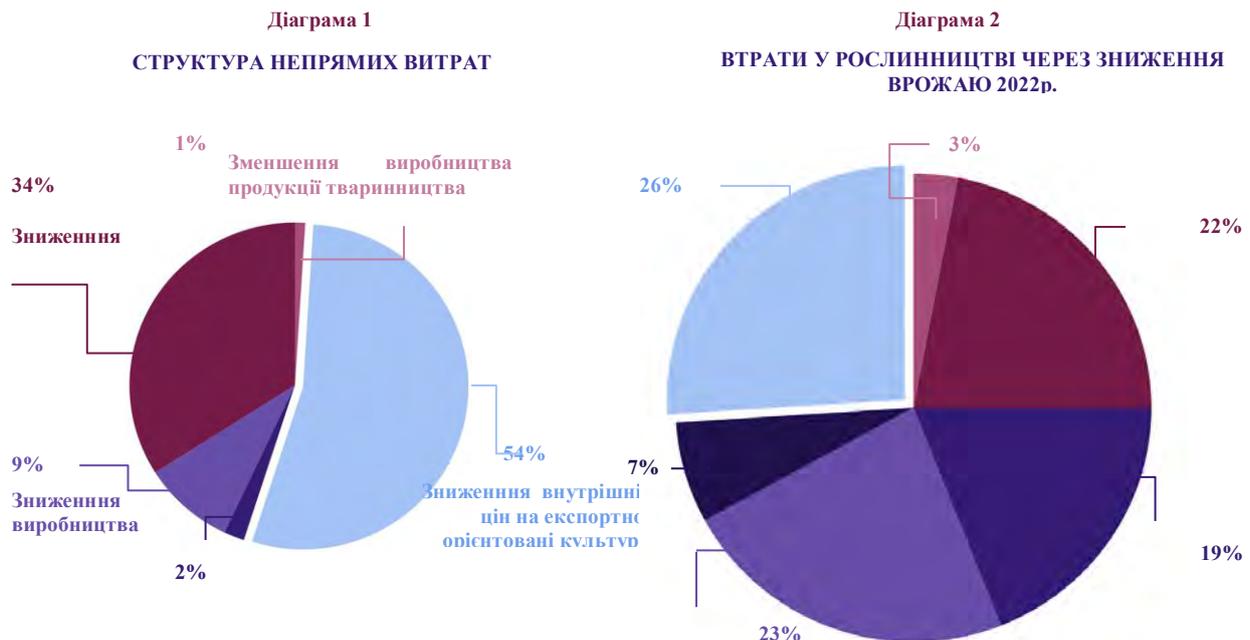


Рис.1. Результати дослідження структури непрямих втрат від війни в сільському господарстві у 2022 році [2]

За оцінкою найбільший виробника та експортера соняшникової олії ТОВ "Кернел Трейд" втрати від російських обстрілів у 2022-2023 року склали щонайменше 495 млн.дол.США[1].

Невизначеність у питанні експорту через війну в Україні змусили «Кернел» тимчасово призупинити переробку олійних культур і призвели до зниження обсягів продажів. У 2022 фінансовому році Група переробила 2,2 мільйона тонн насіння соняшнику, що на 31% менше, ніж у попередньому році, що означає 60% використання потужностей. Після російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року галузь зіткнулася з проблемою блокади Чорноморського каналу збуту, куди припадало 85-90% усього довоєнного експорту соняшникової олії країни[1].

Керівництво Kernel визначає ризик як подію, дію або бездіяльність, які можуть призвести до недосягнення цілей Компанії. Компанією передбачено 10 ключових ризиків, які можуть вплинути на діяльність у 2023 році. До категорії стратегічних бізнес-ризиків віднесені: порушення логістики; втрата критичної інфраструктури; низькі світові ціни на сировинні товари; втрати виробничих запасів; дефіцит надходжень від продажу відновлюваної енергії. До фінансових ризиків відносять ризики, пов'язані з ліквідністю, а до операційних ризиків: питання управління торговою позицією; кредитний та контрагентський ризики; управління інвестиційними проектами; інформаційна безпека та ІТ.

Кернел має систему управління ризиками, що розвивається, спрямовану на збереження стабільності та платоспроможності Компанії в екстремальних умовах

Цикл управління ризиками включає п'ять етапів: ідентифікація ризиків; оцінка ризиків та встановлення пріоритетів; планування дій з управління ризиками; виконання дій; вимірювання, контроль і моніторинг.

З допомогою ризик-менеджменту підприємство здатне з більшою точністю спрогнозувати можливі кризові події і розробити альтернативні рішення для їх оперативного усунення. Наприклад, доцільно розглянути один їх найвагоміших ризиків для Кернел – це ризик порушення логістики, а саме морського чи річкового ланцюга. Для оперативного реагування розроблено ряд можливих рішень таких, як: створення альтернативних експортних маршрутів; придбання та/або розвиток нових логістичних об'єктів; закупівля спеціальних контейнерів; співпраця з міжнародними логістичними компаніями, з морськими портами та терміналами та закріплення перевантажувальних потужностей в українських портах Дунаю.

Очевидно, що військові дії з боку країни агресора складно передбачити. Більшу частку матеріальних активів складно відновити. Стратегія виживання агрохолдингу базується на трьох основних принципах: зберегти співробітників, зберегти операційну діяльність, зберегти країну. Умови воєнних дій змушують кожне підприємство адаптувати свої бізнес-моделі для продовження функціонування на ринку. Умови воєнного стану призводять до того, що підприємство може працювати на межі збитків і навіть з незначним збитком, залишаючись при цьому платоспроможним, що змінює стандартні вимоги до рентабельності та оборотності.

Література

1. Консолідована фінансова звітність ТОВ "Kernel Trade" від 30 червня 2022 року. – 2022. – URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/11/FY2022_Kernel_Annual_Report.pdf
2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Вплив війни на сільське господарство: ООН представила оцінку нагальних потреб агросектору та сільського населення. – 2022. – URL: <https://minagro.gov.ua/news/vpliv-vijni-na-silске-gospodarstvo-oon-predstavilo-ocinku-nagalnih-potreb-agrosektoru-ta-silskogo-naselennya>
3. Огляд непрямих втрат від війни в сільському господарстві України, Випуск 2. – 2022 – https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/06/Losses_report_issue1_ua.pdf

Бабич Р.Б.

кандидат економічних наук

доц. кафедри менеджменту ЗЕДП

Національного авіаційного університету, м. Київ

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Зміст поняття фінансової безпеки характеризується сукупністю суспільно-економічних відносин між економічними суб'єктами всередині країни і з зовнішнім світом з приводу їх розширеного відтворення на основі формування і використання фондів грошових коштів в ході реалізації інтересів, підтримки стабільності держави; її економічної і технологічної незалежності, стійкості по відношенню до можливих загроз; захисту суспільства в цілому, його окремих членів, сімей і соціальних верств, задоволення їх потреб.

Фінансова безпека - це складна, багаторівнева функціональна система, в якій безперервно відбуваються взаємодія життєво важливих інтересів особистості, соціальних груп, суспільства, держави, що протистоїть як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам цих інтересів [1].

У відповідності до змісту фінансової безпеки можна стверджувати, що її забезпечення в умовах трансформаційних явищ направлено на досягнення таких пріоритетних цілей, як: збереження і оздоровлення фінансової, бюджетної, податкової, грошово-кредитної і банківської систем; на їх основі - всієї економіки, збереження незалежності і недопущення захоплення економічної сфери іноземним капіталом.

При визначенні критеріїв фінансової безпеки можна виділити перш за все систему показників, що характеризують макроекономічний стан суспільства: вимірник результатів економічної діяльності держави - ВВП; темпи інфляції; державний борг; стан золотовалютних резервів і стабілізаційного фонду; показник вартості життя населення - індекс споживчих цін; характеристику стану економіки - масштаби відтворення; показник здоров'я економіки - розміри тіньового бізнесу; зайнятість населення - рівень безробіття; стан державного бюджету по доходах і видатках; стан матеріальної бази виробництва - знос основного капіталу; характеристику потенційних можливостей народного господарства - темпи зростання виробництва, динаміку інвестицій тощо.

Фінансово-економічні інтереси будь-якого суспільства - це не проста сума відповідних інтересів його суб'єктів, але їх внутрішньо диференційоване єдність, що обумовлює задоволення потреб суспільства як такого і його існування [2]. Хоча такі загальні інтереси часто вже не усвідомлюються, вони носять об'єктивний характер, приймаючи різні форми прояву: або суспільство розвивається, або при помилковому розумінні спільних інтересів уповільнює свій розвиток аж до ситуації, коли воно розпадається.

Національний суспільний інтерес має власний зміст, що не зводиться до інтересів окремих соціальних груп і суб'єктів даного суспільства. Його реалізація - виключно прерогатива держави. Але таке розуміння фінансово-економічних інтересів як національних було б неповним, з огляду на те, що в ньому не відображені інтереси суб'єктів даного суспільства. Розглянуті інтереси тісно пов'язані з відносинами власності, якими визначається їх специфіка та характер прояву. В умовах приватної власності інтереси суб'єктів суспільства в значній мірі відокремлені, але в силу їх взаємної залежності вони взаємодіють між собою і зазначеними вище його особливими інтересами. Це обумовлено тим, що тут на передній план виступає той аспект інтересів, який пов'язаний зі збереженням життєдіяльності суспільства, з підтримкою динамічного балансу його інтересів.

Прогресивний розвиток суспільства пов'язаний з існуванням і діяльністю соціальних груп, шарів або класів, які грають провідну роль в суспільному виробництві. Тим самим їх інтереси включаються в систему національних фінансово-економічних інтересів.

Реалізація всього багатства змісту національних інтересів пов'язана з розвитком їх суб'єктів, в межі до рівня всього суспільства, і формуванням громадських інтересів.

Розкриваючи зміст національних фінансово-економічних інтересів в сучасній економіці, можна констатувати, що вони відповідають умовам змішаного товариства і багатоукладності економіки [3]. Національні інтереси включають в себе поряд з фінансово-економічними інтересами суспільства як цілого інтереси різних соціальних груп і представляють собою певну єдність. Специфіка і протиріччя національних фінансово-економічних інтересів наших днів визначаються низкою взаємопов'язаних факторів: різноманіттям форм власності, диференціацією соціальної структури, що виявляється, з одного боку, розмиванням класових критеріїв організації суспільства, а з іншого - тенденціями посилення соціальної диференціації.

Література

1. Krasnokutska N. S., Kopteva H. M. (2019) Definitsiia poniattia «finansova bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti [Definition of the concept of "financial security of the enterprise": main approaches and features]. Business-Inform. No. 7, p. 14-19;
2. Марченко О. М. Фінансова безпека держави: навч. посіб. / О. М. Марченко, Я. Я. Пушак, І. О. Ревак. – Львів, 2020. – 356 с.;
3. Marusiak N. L., Bak N. A. (2022) Finansova bezpeka pidpriemstva ta zahrozy yii vtraty v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi [Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment]. Economy and the state. no. 2, p. 109–113. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.109.

*Сумець А.Є.,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
Державного біотехнологічного університету, м. Харків
Грідін О.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету, м. Харків*

ЯПОНСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Японська система управління персоналом є, по суті, синтезом традиційних, етнокультурних японських традицій та запозичених з інших країн підходів, а багато з раціоналізаторських японських методів управління є адаптованими до японської системи ідеями зі старих підручників з менеджменту [5, с. 283].

Японська модель управління виникла завдяки різноманітним чинникам, основним з яких є особливий тип мислення. Ментальність на сході формується у культурі використання системного підходу до життя. Тут ретельно випробовують нові ідеї і, якщо результати виявляються позитивними, включають їх у свій арсенал, не змінюючи ані назви, ані основного змісту.

Успішність Японії у світовому бізнесі не є секретом. Причиною є ефективне управління та переміщення людини в центр управлінської концепції. Японські корпорації вельми активно використовують відданість своїх працівників компаніям. Ототожнення працівників з корпорацією створює міцну мораль і призводить до високої ефективності. Їхня система управління прагне усіма силами підкріплювати це ототожнення, навіть доводячи його до жертвності інтересам фірми.

Отже, базовим аспектом японського менеджменту є управління персоналом, оскільки люди є найбільшим багатством. На противагу широко поширеному терміну «управління кадрами» японські керівники та фахівці з управління вважають кращим термін «управління людьми». Вони підкреслюють цим необхідність використання усієї гами впливу на персонал фірми, включаючи засновані на глибокому розумінні людської психології ефективні соціально-психологічні методи.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі працівників. Керівник не виділяє себе з колективу, його завдання полягає не у тому щоб керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти якнайкращій взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини, створювати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі. Японського працівника оцінюють не за індивідуальний виробіток, а за внеском в загальну роботу колективу та сукупну продуктивність в корпорації. Важливими критеріями оцінки вважаються: ставлення до праці, охайність і пунктуальність, взаємодія з колегами, націленість на виконання виробничих програм [3, с. 255-256].

Японський менеджмент, головним чином, зорієнтований на те, щоб надати робітнику можливість виконувати роботу задля удосконалення його вмінь та навичок, підтримувати прагнення до розвитку, оскільки працівники приділяють багато уваги та ресурсів підвищенню рівня своєї освіти [1-2].

Японські компанії вирізняються наявністю дуже тісних міжособистісних взаємозв'язків, оскільки керівництвом активно заохочується неформальне спілкування. Дуже часто практикуються заходи, які можуть проходити у формі зустрічей та тренінгів у міні-групах, на яких обговорюються питання бізнес-етикету, видаються завдання, регламентується порядок їх виконання тощо [4, с. 400].

Характерними особливостями та перевагами японського працівника є те, що він: проявляє більш високу пильність щодо якості; вирізняється високою працьовитістю; сумлінніше виконує роботу; більшою мірою відданий компанії; має порівняно високий загальноосвітній рівень; надійніший в роботі; схильний до співпраці з колегами; ініціативніший; амбітніший; має більш високий рівень професійної підготовки тощо. При цьому, недоліками японської системи управління персоналом є наступні основні: персонал, дуже часто, має високий рівень стресу; працівники не мають достатньої свободи для самовираження; застосовувані управлінські підходи спричиняють колективізацію суспільства тощо.

На прикладі філософії Кайдзен проаналізуємо особливості управління персоналом в Японії. Кайдзен – це японська філософія, що фокусується на безперервному удосконаленні не лише бізнес-процесів, а й усіх аспектів життя. Ця філософія, якщо вона застосовується в бізнесі, може мотивувати працівників усіх ланок пропонувати, експериментувати та випробовувати нові ідеї. При безперервному процесі поліпшень у центрі уваги знаходиться людина з її здібностями і знаннями, які є найважливішим капіталом організації. Команда співробітників розглядається як джерело мотивації, ідентифікації, ментальної енергії, синергії і зростаючої креативності [3-4].

Отже, особливість японського підходу до управління персоналом полягає у визнанні важливості людського капіталу та акцентуванні уваги на збереженні і розвитку робітників, що дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень продуктивності, досягати стабільного успіху та забезпечувати задоволеність працівників.

Література

1. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28
2. 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/infrastructure63-22> URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf
3. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 43. С. 251-260.
4. Іванова А.О., Пуліна Т.В., Кутідзе Л.С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 398-403.
5. Шкурат М.Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2(22). С. 282-290.