

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ І БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ  
РАДА СТУДЕНТСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ ІПСУ

# Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології

*Матеріали  
XXIV Всеукраїнської щорічної студентської  
науково-практичної конференції  
за міжнародною участю  
27 квітня 2023 року*

Одеса  
2023

УДК 658  
С 91  
ББК 65.050

**Редакційна колегія збірника матеріалів конференції:**

**Бутенко Т.В.** – головний редактор, доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, канд. екон. наук, доцент

**Красностанова Н. Е.** – завідувач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, канд. екон. наук, доцент

**Пахомова Т. І.** – завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, д-р. н. з держ. упр., професор

**Васютинська Л.А.** – доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, канд. екон. наук, доцент

**Якименко Т.А.** – старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,

**Заєць У. В.** – студентка 1 курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент

**Гук І. М.** – студентка 4 курсу спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Рекомендовано до друку Кафедрою менеджменту, фінансів і бізнес-технологій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». *Протокол № 9 від 26 квітня 2023 р.*

Конференцію зареєстровано ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації». *Посвідчення № 144 від 13 лютого 2023 р.*

**Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології :** матеріали  
**С 91** XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю.  
27 квіт. 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 235 с.

**ББК 65.050**

*Матеріали публікуються в авторській редакції*

© Навчально-науковий  
інститут публічної служби  
та управління.  
Одеська політехніка

## ЗМІСТ

<b>Привітання</b>	8
-------------------	---

### Секція 1

#### Сучасна практика менеджменту в інноваціях, інвестиціях та діджиталізації

<b>Яцкевич, І. В.</b> Менеджмент та менеджери в умовах воєнного становища	11
<b>Parišová, D.</b> Regarding the cloud computing question	14
<b>Азаренкова, М. В.</b> Сучасні умови розвитку стивідорних компаній в Україні	16
<b>Бабенко, В. Ю.</b> Сутність, завдання та функції управління персоналом на підприємстві	18
<b>Бєлалі, Ю. К.</b> Теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємства	20
<b>Важницька, О. І.</b> Управління цифровою стратегією на підприємстві	22
<b>Васечко, А. В.</b> Електронний документообіг: кейс для України	24
<b>Вознюк, Д. В.</b> Важливість оптимізації зображень для SEO просування інтернет-магазину	26
<b>Гацапук, В. О.</b> Організація та функціонування служби маркетингу компанії	28
<b>Гецко, Л. Ю.</b> Удосконалення системи управління персоналом підприємства	30
<b>Гижиця, Д. С.</b> Мотивація та продуктивність персоналу під час війни	32
<b>Гусарук, О. С.</b> Інформаційні технології контролю в закладах середньої освіти	34
<b>Дах, А. Б.</b> Використання інформаційних технологій в сучасному менеджменті	36
<b>Демчук, В. І.</b> Показники оцінки ефективності бізнес-процесу технічної підтримки клієнтів інтернет-провайдера	38
<b>Дем'яник, А. С.</b> Сучасні методи підвищення лояльності персоналу організацій	40
<b>Деркач, О. О.</b> Особливості мотивації персоналу під час війни	42
<b>Жупник, Р. В.</b> Внутрішнє середовище сучасної організації	44
<b>Камінська, М. Б., Козак, Н. М.</b> Практика використання мобільних цифрових додатків у бізнес-процесах та сфери послуг	46
<b>Капчук, О. О.</b> Показники ефективності виробничої діяльності підприємства	48
<b>Каракатиця, К. І.</b> Переваги електронного документообігу, як провідного інструменту автоматизації діловодства в сфері публічного врядування	50
<b>Кірпи́чников, М. А.</b> Аналіз agile та waterfall в контексті проектного менеджменту: плюси, мінуси та рекомендації щодо вибору найкращої моделі для конкретного проекту	52
<b>Кравчук, С. Ф.</b> Сутність поняття «імідж» та його значення для функціонування підприємства	54

<b>Лебедюк, Ю. В.</b> Сучасні інструменти стратегічного аналізу організації	56
<b>Левінзон, Д. А.</b> Ефективна комунікаційна політика підприємства як фактор забезпечення розвитку підприємств	58
<b>Марценюк, А. С.</b> Інформаційне суспільство. Кейс для пандемії COVID-19	60
<b>Мережко, Д. О.</b> Інноваційна стратегія як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства	62
<b>Мікрюкова, А. О., Похільченко, К. Л.</b> Цифрові комунікаційні бар'єри в організації	64
<b>Ногаєвська, А. С.</b> Концепція нового державного менеджменту як теоретичне підґрунтя е-урядування	66
<b>Орленко, О. Р.</b> Формування сучасної системи оцінювання персоналу: практика та проблематика	68
<b>Петровська, В. М.</b> Розробка стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти: науково-практичні підходи	70
<b>Пірковець, Є. М.</b> Адаптивне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу в сучасних умовах	72
<b>Проців, Ю. І.</b> Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства	74
<b>Рахвал, І. Р.</b> Цифрова трансформація менеджменту як фактор конкурентоспроможності підприємства	76
<b>Соболта, В. Ю.</b> Вдосконалення процесу делегування на основі онлайн інструментів	78
<b>Теличко, П. С.</b> Основні аспекти соціально-економічного розвитку підприємств в поглядах фахівців	80
<b>Ткачук, В. О., Гетманчук, І. Р.</b> Застосування цифрових технологій у виробництві хлібобулочних виробів	82
<b>Узун, Д. Б.</b> Цифрова стратегія підприємства в сучасних умовах	84
<b>Харьковська, М. О.</b> Окремі аспекти управління інноваціями в умовах діджиталізації	86
<b>Чорний, О. Ю.</b> Сутність та роль бізнес-планування в управлінні підприємством	88
<b>Яковенко, І. В.</b> Особливості формування стратегії розвитку автотранспортного підприємства	90

## **Секція 2**

### **Промоція як один із способів підтримки місцевого розвитку у повоєнний період: адаптація до нових умов**

<b>Гук, І. М.</b> Зарубіжний досвід розвитку місцевого самоврядування	93
<b>Добровольська, О. Л.</b> Напрями цифрової трансформації в країнах світу: досвід для України	95
<b>Кириченко, Д. О.</b> Управління персоналом в органах публічної влади: проблеми та перспективи	97
<b>Лібак, В. С.</b> Сучасна практика менеджменту в іноваціях, інвестиціях та діджиталізації	99

<b>Мішин, М. М.</b> Аналіз адаптації законодавства України до <i>acquis communautaire</i> Європейського Союзу у сфері цифрової трансформації	101
<b>Собко, Л. В.</b> Технології управління персоналом на рівні органу виконавчої влади	103
<b>Стрелкова, В. В.</b> Публічне управління сферою медичного обслуговування населення на місцевому рівні	105
<b>Трофименко, Є. О.</b> Роль держави у підтримці промоції та місцевого розвитку в повоєнний період	107

### Секція 3

#### Управління фінансами: рух до повоєнної стабілізації

<b>Petrů, Z.</b> Investment requirements for the development of venture activities in Ukraine	110
<b>Волошин, І. А.</b> Фінансові технології та їх розвиток у фінансовому секторі України	112
<b>Колмацуй, К. С.</b> Фактори, що впливають на управління фінансовою стійкістю підприємства	114
<b>Маргарит, М. О.</b> Трансформація діяльності комерційних банків України під впливом цифровізації економіки	116
<b>Олексеєнко, А. В.</b> Шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємством	118
<b>Осипов, Є. М.</b> Вплив формування центру відповідальності на систему управління підприємства	120
<b>Павленко, В. А.</b> Методичні підходи до аналізу грошових потоків в умовах нестабільної економіки	122
<b>Чебаненко, А. П.</b> Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах діджиталізації економіки	124
<b>Чернова, О. Ю.</b> Фінансова стійкість як основа розвитку підприємств	126

### Секція 4

#### Сталий розвиток у повоєнний період: інтеграційні процеси

<b>Білогор, Л. А., Шестакова, А. В.</b> Сталий розвиток аграрного сектора у повоєнний період: цифрові процеси	129
<b>Васильцов, К. О.</b> Проблеми підвищення ефективності господарської діяльності підприємств та шляхи їх вирішення	131
<b>Вовчок, І. А.</b> Післявоєнна відбудова України	133
<b>Жукова, А. С.</b> Відкриття власного бізнесу в Україні: проблеми та шляхи їх подолання	135
<b>Завірюха, Ю. С.</b> Пріоритети сталого розвитку у повоєнний період в напрямку інтеграційної діяльності органів влади	137
<b>Кисіль, О. М.</b> Зарубіжний досвід боротьби та запобіганню корупції, аналіз можливості його адаптування для України	139

<b>Купуржанова, Е. Є.</b> Моніторинг і оцінка програм сталого розвитку	141
<b>Лиховідова, І. Е.</b> Розвиток державних гарантій корпоративного управління в Україні під час дії правового режиму воєнного стану та в повоєнний період	143
<b>Медловська, Н. В.</b> Сталий розвиток та повоєнне відновлення регіонів	145
<b>Пастух, К. В.</b> Управління сталим розвитком територіальних громад	147
<b>Роганова, М. С.</b> Бізнес-планування в підприємницькій діяльності: практика та проблематика	149
<b>Розгон О. В.</b> Етапи формування системи нематеріальної мотивації персоналу	151
<b>Слободянюк, Ю. Ю.</b> Гранти міжнародних фондів як пріоритетне джерело фінансування заходів соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб	153
<b>Ташлик, А. М.</b> Ліквідність банківської системи в умовах воєнного стану	155
<b>Тихонова, П. А.</b> Міжнародна торгівля та інтеграція: виклики та перспективи для сталого розвитку	157
<b>Усенко, І. О.</b> Деякі питання інтеграційних процесів в сфері рибальства України	159
<b>Фагельський, Є. О.</b> Проблеми розвитку територіальних громад в Україні	161
<b>Швець, П. С.</b> Взаємодія підприємства із стейкхолдерами: етапи управління	163
<b>Шестакова, М. Г.</b> Партисипативний підхід в прийнятті управлінських рішень на рівні територіальної громади	165

## Секція 5

### Парадигма глобального менеджменту: нові тренди

<b>Dufol'ová Spišáková, E.</b> Mathematical assessment of the level of social responsibility of the enterprise	168
<b>Křenková, E.</b> Potential assessment of the efficiency of administrative decision-making by a civil servant	170
<b>Бойко, С. В.</b> Використання соціально-психологічних методів управління у правозахисній організації	172
<b>Ісмаїлова, В. Я.</b> Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств: класифікація та зміст	174
<b>Касьянова, М. О.</b> Аналіз конфліктів у компанії ПрАТ «Київстар»	176
<b>Косянчук, Б. О.</b> Інноваційні стратегії глобального менеджменту	178
<b>Мазур, С. А.</b> Досвід впровадження електронного врядування в Латвії	180
<b>Мальцева, М. О.</b> Аналіз удосконалення системи управління персоналом на підприємстві	182
<b>Михайлова, К. В.</b> Маркетингові стратегії стимулювання попиту на товари та послуги	184
<b>Піскова, Н. О.</b> Управління використанням природних ресурсів з урахуванням економічної ситуації у світі	186

<b>Плетінка, А. П.</b> Сутність планування виробничої діяльності підприємства	188
<b>Прокопова, М. К.</b> Характеристика та види організаційної структури підприємства	190
<b>Росохацька, М. О.</b> Тенденції в управлінні персоналом 2023	192
<b>Тодорова, Д. М.</b> Well-being програми	194
<b>Чернега, Д. М.</b> Стратегічне управління як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства	196

## Секція 6 New Insights into Management

<b>Bobkova, Y.</b> Planning in strategic management of the development of the enterprise	199
<b>Bondarenko, M.</b> The process of self-regulation: essence and principles	201
<b>Domashevskaya, K.</b> Legal aspects of digitalization of social services in Ukraine	203
<b>Ziuzina, A.</b> Prospects for the development of personnel management in the era of digital transformation	205
<b>Khrustovskiy, S.</b> Spatial planning of the development of territories: The experience of European countries	207
<b>Korchovy, R.</b> General and special public administration modes	209
<b>Lebediuk, Y.</b> Strategic planning stages at an enterprise	211
<b>Lipach, O.</b> Modern approaches to the formation of a single construction code: public-management aspect	213
<b>Lipach, O.</b> Some aspects of cities planning during the post-war revival of Ukraine	215
<b>Muschak, O.</b> Problems of internal industrial and commercial communications	217
<b>Nakonechny, A.</b> State regulation of quality and safety indicators of meat and dairy products	219
<b>Novak, A.</b> Determination of marketing strategies of motor transport enterprises	221
<b>Povshok, L.</b> New management concepts. Artificial intelligence	223
<b>Salazkina, A.</b> Some aspects of creating democratic educational model in modern challenges context	225
<b>Slobodianiuk, Y.</b> Grant instruments for community economic development	227
<b>Shamotii, A.</b> Modern concepts of staff rotation in agricultural enterprises	229
<b>Shehyda, L.</b> Management in the sphere of media in the conditions of war	231
<b>Trofymenko, A.</b> Personnel audit in improving public authorities' functioning	233

# ПРИВІТАННЯ



Шановні організатори та учасники конференції!

Щиро вітаю Вас з відкриттям XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології».

Це традиційний науковий форум, на якому вже 24 роки поспіль збираються молоді дослідники з різних академічних осередків України та світу.

Метою конференції є дослідження особливостей сучасного менеджменту, як у мирному житті, так і в період дії воєнного стану та в

повоєнний період. Основне завдання нашої конференції – пошук креативних ідей і талантів, які здатні в майбутньому стати запорукою найшвидшої та найефективнішої відбудови, конкурентного зростання нашої країни та її входження до авторитетного клубу європейських держав.

Конференція об'єднала понад 100 молодих вчених та науковців з різних куточків нашої держави. Ми щиро раді всім, хто відгукнувся на запрошення та надіслав свої тези. Приємно зазначити, що учасниками цього річного форуму є студенти та науковці з Одеси, Києва, Львова, Харкова, Дніпра, Житомира, Кропивницького, а також зі Словацької Республіки та Чеської Республіки.

Нажаль, сьогоднішня наша зустріч, як і минулого року, відбувається в досить непростий для нашої країни час – агресії з боку росії. Але воєнний стан, в якому зараз перебуває наша країна, змушує поєднати зусилля молодих вчених та науковців для формування ефективної моделі сучасного менеджменту. Ви – саме те покоління, яке творить наше майбутнє. Ваша освіта є надзвичайно важливою для відбудови нашої держави, а Ваші наукові дослідження – як ніколи потрібні Україні саме в даний час.

Сподіваюсь на креативні та змістовні доповіді та повідомлення, що сприятимуть жвавій науковій дискусії.

Бажаю плідної роботи, конструктивного діалогу, натхнення, креативних ідей, творчих успіхів та наукових відкриттів!

Директор Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
професор, доктор політичних наук,  
Заслужений працівник освіти України

Микола ІЖА

Шановні учасники конференції!



Щиро вітаю Вас з участю в роботі XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології».

В сучасному світі менеджмент є невід'ємною частиною кожної економічної системи, чи то державна, чи то приватна сфера. Він допомагає забезпечувати ефективність управління підприємствами та сприяє сталому розвитку економіки в цілому. Менеджер – це не тільки управлінець, а й новатор, стратег, вихователь, людина з прекрасними комунікаційними здібностями. Тому конференція, яка присвячена цієї темі є актуальною. Ваші роботи можуть стати науковим потенціалом у дослідженні теми сучасного менеджменту, та принести практичні навички.

Звертаюсь зі словами подяки до кожного члена організаційного комітету, редакційної колегії збірника матеріалів XXIV Всеукраїнської науково-практичної конференції, та до студентів і викладачів Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» за самовіддану роботу та плідну співпрацю з підготовки та проведення конференції.

Шановні учасники! Бажаю Вам плідної роботи, реалізації всіх Ваших творчих задумів, і надалі запрошуємо Вас брати участь в нашій конференції.

Секретар організаційного комітету,  
доцент кафедри менеджменту,  
фінансів і бізнес-технологій

Тетяна БУТЕНКО

## **СЕКЦІЯ 1**

# **СУЧАСНА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЯХ, ІНВЕСТИЦІЯХ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Яцкевич Інна Володимирівна  
д.е.н., проф.  
Національний університет  
«Одеська політехніка»

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНОВИЩА**

24 лютого 2022 року російські війська вторглися на територію України. Усі війни в першу чергу є війнами економік. Проте економіка та бізнес мають працювати. За для цього підприємства мають адаптуватися до нового середовища - до воєнних умов, для сприяння виживанню бізнесу в умовах війни.

Відповідно складові бізнесу відкриваються з нового ракурсу, що дає можливість керівникам підприємств переглянути свої підходи до системи управління.

Актуальними інструментами управління в сучасних умовах - є кризовий менеджмент та менеджмент безпеки.

Кризовий менеджмент — це діяльність, спрямована на подолання проблем, які вже виникли, і реалізація сценаріїв для виведення підприємства з кризи [3; 4]. Звісно, менеджер (керівник) повинен докладати значних зусиль для того, щоб знизити ризик у воєнний час. Як наслідок менеджер з кризи — особа, яка вміє передбачити ймовірні ризики, продумати варіанти запобіжних заходів, щоб уникнути їх настання, або мати чіткий план дій у разі негативного сценарію. Із сучасним досвідом, окрім системи ризик-менеджменту, у менеджера (керівника) формується ще й професійна інтуїція. Менеджер мимоволі починає передбачати, де можуть бути прогалини, котрі призведуть до проблеми, та як їх залагодити.

Подібні синхронізації допомагають швидко вирішувати як поточні невеликі проблеми, так й формувати стратегію подальшого розвитку підприємства з викликами сьогодення. Також, можна вчасно виявляти складнощі, які тільки насуваються, і вжити відповідних заходів або сформувавши план для їхнього уникнення. Крім того, обговорюючи новини з різних регіонів, стежити за зовнішнім контекстом — коли в країні війна, без цього нікуди.

Безпека повинна створюватися й підтримуватися за допомогою ефективної системи менеджменту безпеки.

Під безпекою підприємства розуміють такий стан господарюючого суб'єкта, що характеризується організованою сукупністю концептуальних і прагматичних чинників, які забезпечують цій системі: захист від небажаних впливів; динамічний розвиток; ефективність життєво важливих процесів; незалежність; можливість досягнення цілей [5].

Менеджмент безпеки – убезпечення функціонування об'єкта, що передбачає виконання сукупності робіт управлінського характеру за відносно

відокремленими напрямками координованої діяльності, спільні результати яких сприяють забезпеченню функціонування об'єкта [5].

Менеджмент безпеки – це систематизовані й скоординовані види діяльності, методи та засоби, за допомогою яких підприємство оптимально управляє своїми ризиками і пов'язаними з ними потенційними загрозами. Система менеджменту безпеки організовує середовище, працюють для працівників, визначаючи й заохочуючи форми поведінки, що відповідають вимогам безпеки, і, формуючи таким чином потрібні цінності й уявлення культури безпеки.

З наростанням напруги у працівників (особливо коли світові ЗМІ почали передбачати, що коли почнеться війна, Київ та інші місця впадуть за кілька днів), деякі підприємства подбали про те, щоб доповнити свої тактичні ресурси підтримкою психічного здоров'я.

Сучасні умови в Україні формують із керівників підприємств або підрозділів нових «бойових лідерів» - на досвіті яких можна написати другу частину твору «Мистецтво війни», яку написав у свій час стратег і філософ Сунь Цзи, який висловив думки про стратегію, яку і сьогодні продовжують уважно вивчати представники бізнесу та військові лідери. Так, особиста стійкість керівників забезпечує швидке прийняття рішень, комфорт при коротких горизонтах планування та гнучкість, необхідну для підтримки команди в умовах завдань, що швидко змінюються.

Водночас деякі менеджери (керівники) визначили за мету допомогти побудувати майбутнє країни шляхом утримання та розвитку талантів, відновлення економіки та розвитку нових галузей, щоб заповнити прогалини, що виникли у секторах економіки України, таких як сільськогосподарський сектор, який сильно постраждав.

### Список використаних джерел:

1. Жеребчук М. Б. Антикризове управління підприємством в умовах війни / М. Б. Жеребчук // Українське суспільство в умовах воєнного стану: сучасні виклики та напрямки розвитку : матеріали Всеукр. наук. конф. молодих вчених (м. Одеса, 6 червня 2022 р.) / уклад.: Ю. Д. Батан, В. С. Кучерявенко, Л. С. Бондарчук та ін. ; за ред. М. Р. Аракеяна, К. І. Спасової. Одеса : Фенікс, 2022. С. 586-588.
2. О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський Управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022 №2(8). С.88 - 93
3. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaυμαetsya> (дата звернення: 01.05.2023).
3. Що таке кризовий менеджмент. URL: <https://happymonday.ua/kryzovuj-menedzhment-v-umovah-vijny>(дата звернення: 01.05.2023).

4. Новик І.В. Менеджмент безпеки як невід'ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип 30. С. 191 - 196.

Daniela Parišová  
 Technical University of Košice Faculty of  
 Civil Engineering,  
 Department of Construction Technology  
 and Management,  
 Košice, Slovakia

## REGARDING THE CLOUD COMPUTING QUESTION

Issues related to cloud computing were covered in the theoretical works of such authors as E. Boklacheva, E. Zhuravlyov, Y. Yemelyanova, L. Yefremova, S. Ivanova, O. Kamenyariv, D. Marinesku, I. Oskolkova, A. Pasika, V. Fralenka, and others.

Cloud computing is a model that provides service users with ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared set of configurable computing resources that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction. Also, the Regulatory and Market Environment Department of the Telecommunications Development Bureau identifies three main types of cloud computing service models [1;2]:

- infrastructure as a service (IaaS) - a cloud virtual server that provides network services, data storage services, and other infrastructure services. The customer does not manage or control the data processing center, but may exercise control over data or operating systems;

- platform as a service (PaaS) - customers can use their applications based on the cloud service provider's infrastructure. The client can exercise control over data, applications, and part of the hosting environment;

- software as a service (SaaS) - customers get Internet access to applications provided by a cloud service provider. This is the most common type of cloud service used by Facebook, web-based e-mail services, and other social networking sites.

Accordingly, the existing service models are described as follows:

- a private cloud is an infrastructure that is owned by one (usually a large) client or operated in its interests. It can be located both on the premises belonging to the client and outside them;

- a collective cloud is an infrastructure jointly owned by a number of organizations or operated by them on a joint basis. It supports a limited group of users with common interests, for example, the government;

- a public cloud is an infrastructure shared by many users who are not bound by any particular set of interests. Sometimes it is called "communal". This infrastructure is owned by an organization that provides paid cloud services;

- a hybrid cloud is an infrastructure and services combining at least two of the environments listed above. An example would be a bank that creates a private cloud to store sensitive data and places other data in a public cloud to reduce costs and increase capabilities.

The US National Institute of Standards and Technology has established the following mandatory characteristics of cloud computing [2]:

- self-service on demand;
- universal network access;
- a pooling of resources;
- elasticity;
- accounting of consumption.

At the same time, enterprises face many threats that affect their competitive positions of enterprises.

At the same time, like any technology, cloud computing has advantages and disadvantages. Thus, from the point of view of the supplier, due to the pooling of resources and the non-constant nature of consumption by consumers, cloud computing allows economies of scale, using smaller hardware resources than when allocating hardware capacities for each consumer, and due to the automation of procedures for modifying the allocation of resources, subscriber service costs are reduced significantly.

For consumers, these characteristics make it possible to receive services with a high level of availability and low risks of inoperability, to ensure rapid scaling of the computing system due to elasticity without the need to create, maintain and modernize your hardware infrastructure.

The convenience and universality of access are ensured by the wide availability of services and support for various types of terminal devices (personal computers, mobile phones, Internet tablets). Also, the advantages of cloud computing include: reducing requirements for computing resources of a personal computer, speed of data processing, saving space on the hard disk, and reducing costs for electricity, maintenance, software, etc. It is worth noting that cloud computing technologies have firmly entered our lives. The proof of this is that according to TADVISER, in 2015, revenues from various cloud services will be \$148,800,000,000 [1].

### **References:**

1. Margie Semilof, Stephen J. Bigelow, Kathleen Casey What is cloud management? Everything you need to know. URL: <https://www.techtarget.com/searchcloudcomputing/definition/cloud-management> (accessed: 01.04.2023).
2. Cloud Computing Management. URL: [https://www.tutorialspoint.com/cloud\\_computing/cloud\\_computing\\_management.htm](https://www.tutorialspoint.com/cloud_computing/cloud_computing_management.htm) (accessed: 01.04.2023).

Азаренкова М. В.  
здобувач вищої освіти  
освітнього ступеня бакалавр НУ «ОМА»  
Науковий керівник: старший викладач  
НУ «ОМА» Бурмака Л. О.

## СУЧАСНІ УМОВИ РОЗВИТКУ СТИВІДОРНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах функціонування господарсько-виробничої, економічної діяльності соціуму важливого значення набуває оцінка результатів діяльності підприємств, визначення впливу факторів на фінансові результати та пошук напрямків підвищення ефективності їх функціонування.

Що стосується розмови про стивідорні компанії, по-перше, можна зазначити, що портовий оператор (стивідорна компанія) – це суб'єкт господарювання, що здійснює у порту або за його межами вантажні операції, приймання та зберігання вантажів, обслуговування транспортних засобів, а також інші пов'язані з цим види господарської діяльності [1].

Виходячи з положень Закону України «Про морські порти України» та з урахуванням прийнятого Урядом України курсу на роздержавлення стивідорної діяльності, оцінка тенденцій розвитку діяльності стивідорних компаній набувають особливого значення [2]. В цьому контексті важливими стають питання використання транспортного потенціалу України, проведення моніторингу результатів діяльності усіх стивідорних компаній, можливість ефективно управляти їх ризиками, оптимізувати витрати, оцінювати ефективність управління інвестиційними та інноваційними проектами з позиції наслідків та загроз в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

На жаль, сьогодні стан морської галузі в Україні достатньо складний, і говорити про сильні конкурентні позиції України як морської держави у світі не є доцільним. За останні роки позиції судноплавних компаній України були втрачені не лише на міжнародних, а й на внутрішніх лініях. Сам же морський флот значно застарів; більшість суден вже не відповідають вимогам міжнародних конвенцій. Більше 92% вантажів, що обробляються в українських портах, транспортуються іноземними судами. Верфі в основному простоюють чи працюють на закордонного замовника. Але водночас, морська сфера діяльності визнана пріоритетною галуззю народного господарства.

Не дивлячись на те, що порти в основному відповідають стандартам 60-70-х років ХХ століття і зазнають серйозних труднощів з обробкою суден вантажопідйомністю понад 80000 тонн, які є на сьогодні найбільш економічними для перевезення масових вантажів, а перевантажувальна техніка портів (в основному універсальна) має крайній ступінь зношеності (60-90 %) та не відповідає сучасним вимогам до розмірності вантажопідйомності і продуктивності, величина обсягів перевезень продовжує незначно зростати [3, с. 105].

Поступовий перехід комерційних функцій зі сфери державного впливу і управління до приватного підприємництва, скорочення фінансових

можливостей державних суб'єктів визначили жорсткість конкуренції за залучення вантажопотоків не тільки між приватними операторами, але і портовими господарствами, органами управління регіонів і держав з метою забезпечення додаткових можливостей розвитку [4, с. 100].

Одним із найефективніших інструментів розвитку морських підприємств України є використання державно-приватного партнерства (ДПП). Найбільш поширеною формою ДПП в портовій галузі є концесія. Концесії в морських торгових портах – це інструмент створення, модернізації, експлуатації об'єкта портової, морської інфраструктури за рахунок коштів приватного інвестора.

На сьогодні методика визначення концесійних платежів для об'єктів портової інфраструктури, які передаються в експлуатацію, відсутня. А диференційований підхід до визначення розміру концесійних платежів за запропонованою у статті методикою дозволить збільшити надходження до бюджету підприємств з високим середнім рівнем інвестиційної привабливості і залучити інвестора в компанії з низьким рівнем інвестиційної привабливості [5]. Спостерігається тенденція до зменшення обсягів переробки вантажів стивідорними компаніями України при значному зменшенні переробки державними компаніями та збільшенні переробки приватними компаніями.

Фактори, що вплинули на зменшення чистого прибутку державних стивідорних компаній досить різноманітні: скорочення вантажопотоків, вантажообігу та вантажопереробки, переорієнтація та зменшення транзиту, зміни тарифної політики, нестабільність курсу долару, зростання цін на енергоносії, підвищення ставки комунальних послуг, витрат на оплату праці та збільшенням податків на землю. Достатньо вагомим фактором зміни фінансових результатів є нестабільність курсу долару, від якого залежить формування доходів стивідорних компаній, так як ставки на здійснення навантажувально-розвантажувальних.

### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Правил перевезення небезпечних вантажів внутрішніми водними шляхами України: Наказ. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 квітня 2017 р. № 556/30424. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/re30424?an=1&ed=2017\\_04\\_04](https://ips.ligazakon.net/document/view/re30424?an=1&ed=2017_04_04)
2. Про морські порти України: Закон України від 17.05.2012 № 4709 - Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, N 7, ст. 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17#Text>
3. Стрілок І.І. Характеристика та сучасний стан підприємств водного транспорту. 2013. С. 102-107.
4. Кібік О.М., Жихарева В. В. Формування конкурентних переваг підприємств морського транспорту України. 2011. С. 97-103.
5. Бабина О. Є., Власова В. П. Економічний механізм визначення концесійних платежів при реалізації проектів ДПП у морських торговельних портах України. URL: [business-inform-2015-2\\_0-pages-162\\_168.pdf](https://business-inform-2015-2_0-pages-162_168.pdf)

Бабенко В. Ю.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Економічна криза, в процесі якої відбулися трансформаційні зміни, призвела до критичного стану багатьох підприємств. Причиною проблем для підприємницьких структур стала недосконала система управління, що викликала порушення фінансових, економічних та організаційних механізмів. Зауважимо, що всі механізми в компанії ґрунтуються на системі управління персоналом, або іншими словами на людських ресурсах.

Ефективність та розвиток підприємства залежить від управління персоналом, що є одним з ключових елементів системи менеджменту на підприємстві. Таким чином, постає проблема побудови нового типу системи управління персоналом, в центрі якої повинен бути висококваліфікований, відповідальний, ініціативний та схильний до інноваційних рішень працівник.

На думку деяких вітчизняних наукових дослідників: «Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані» [1, с. 151].

Загалом поняття «управління персоналом» трактується як складний процес, який є елементом цілої системи управління підприємством.

Функції системи управління персоналом є невіддільним компонентом ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяють забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити продуктивність роботи співробітників.

Існують традиційні функції управління, які поділяються на прогнозування, планування, організацію процесів роботи, надання розпоряджень у відповідні структурні підрозділи та моніторинг за процесом виконання розпоряджень. Використання цих функцій необхідне для досягнення базових цілей, проте ці функції використовуються не тільки в системі управління персоналом.

Дослідження процесу управління трудовими ресурсами потребує відокремлення функцій, які безпосередньо стосуються цієї системи:

1. Прогнозування кадрових потреб, формування вимог до працівників, відбір нових кадрів, які мають високий рівень кваліфікаційних здібностей;
2. Розробка системи, що дозволить провести швидку адаптацію персоналу до вимог, технологій, корпоративної культури підприємства;
3. Проведення навчання персоналу для їх перепідготовки, підготовки. «Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва» [2, с. 221];
4. Розробка програми кар'єрного зростання та системи мотивації;

5. Побудова системи комунікацій персоналу всередині підприємства та поза його межами;

6. Підвищення рівня мотивації співробітників для забезпечення потрібної продуктивності праці;

«В сучасних умовах системи управління персоналом вирішують такі основні питання: формування персоналу, професійно-кваліфікаційне і посадове зростання працівників, підготовка персоналу, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу, розробка ефективних систем трудової мотивації» [2, с. 196].

Завдання управління персоналом грають важливу роль у функціонуванні підприємства, оскільки спрямовані на планування, розвиток та підвищення ефективності використання людського капіталу. Перелік базових завдань системи управління персоналом:

- рекрутинг та відбір висококваліфікованого персоналу;
- формування процесів навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу;
- удосконалення системи оплати праці, яка враховує стимулювання працівників для збереження їх мотивації;
- керування змінами, в тому числі адаптацією працівників до нових умов;
- формування комфортної атмосфери всередині колективу;
- впровадження ефективної системи оцінювання результатів робітників.

Варто враховувати, що завдання та функції управління персоналом можуть змінюватися залежно від індивідуальних особливостей підприємства.

Отже, в сучасних умовах діяльності підприємства, побудову механізму управління персоналом варто починати з визначення цілей компанії. На базі цілей та цінностей підприємства обираються методи управління персоналом та розробляється кадрова політика. Кадрова політика своєю чергою має реалізовувати функції та завдання управління персоналом, що направлені на досягнення максимального результату відповідно до мети та цілей підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Волянська-Савчук, Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. С. 149–158
2. Гурбик, Ю. Ю., Біляєв, С. С., Багунц, О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 216–224.
3. Количева, Н. Є., Стецюк, М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 49. С. 195–198.

Белали Ю.К.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., проф. Яцкевич І. В.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємницька діяльність – це ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних і позикових коштів, на свій ризик та власну відповідальність, що має на меті отримання прибутку та його розвиток. Розвиток для підприємства розглядається, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Дунська А.Р. [1] розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах:

- технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;
- ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;
- організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Виділяють наступні види розвитку підприємств [2, с. 199]:

- конвергенційний (адаптивний);
- дивергенційний (слабкоадаптивний);
- синхронізований;
- десинхронізований.

У роботі зазначено [3], що є дві форми розвитку: еволюційна і революційна. Перша характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна – стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток.

В менеджменті отримали поширення поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». Так, у роботі [3] під сталим розвитком підприємства розуміє обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства. Під керованим розвитком підприємства пропонується розуміти виділену в складі підприємства

систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [2, с. 213]:

- корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку;
- відхилення від орієнтирів розвитку підприємства у рамках існуючого розвитку;
- корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації;
- механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність [2]:
- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;
- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей.

### **Список використаних джерел:**

1. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm) (дата звернення: 03.04.2023).
2. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
3. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf) (дата звернення: 03.04.2023).

Важницька О.І.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Яцкевич І.В.

## УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління цифровою стратегією - це невід'ємна частина управління будь-яким підприємством, яке працює в сучасних умовах. Використання цифрових технологій дає можливість підвищити ефективність діяльності, поліпшити якість продукту або послуг, знизити витрати і збільшити обсяг продажів. Але успіх у використанні цифрових технологій залежить від ефективності управління цифровою стратегією [1].

Цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [2].

Ефективно розроблений механізм стратегічного управління підприємствами за умови їх цифровізації мобілізує використання науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу середовищі компанії. Таким чином, стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства.

Більшість науковців схильні вважати, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства і адаптації до нових реалій ведення бізнесу, цифровізацію необхідно розглядати із позицій стратегічного підходу, але цифрова трансформація підприємства не є класичним стратегічним проектом чи програмою, яку можна легко ініціювати та виконувати в запланований проміжок часу. Крім того, необхідно розуміти цифрову трансформацію процесу стратегічного управління підприємством як динамічний, безперервний процес [3].

Один з ключових етапів управління цифровою стратегією - це розробка стратегії. Стратегія повинна відображати мету та завдання підприємства, а також визначати напрямки розвитку та плани на майбутнє. При розробці стратегії необхідно враховувати потреби клієнтів, конкурентну обстановку та новітні технології. Після розробки стратегії необхідно впровадити її на підприємстві. Для цього необхідно підготувати персонал, який буде займатися

її реалізацією. Вони повинні мати досвід роботи з цифровими технологіями та розуміти цілі та завдання стратегії. Для забезпечення успішної реалізації стратегії необхідно також забезпечити належний рівень фінансування та інфраструктури.

Наступним етапом управління цифровою стратегією є аналіз результатів. Для цього необхідно встановити систему моніторингу та аналізу результатів використання цифрових технологій на підприємстві. Це дозволить визначити, наскільки успішно була реалізована стратегія та які її складові потребують додаткової уваги. Аналіз результатів може включати різні показники, такі як збільшення обсягів продажів, зниження витрат на виробництво, покращення якості продукту або послуги, збільшення задоволеності клієнтів тощо. Для оцінки ефективності використання цифрових технологій на підприємстві можуть використовуватися різні методи, такі як аналіз даних, статистичні методи, опитування клієнтів тощо.

Після аналізу результатів можуть бути виявлені як позитивні, так і негативні моменти використання цифрових технологій на підприємстві. Якщо результати виявилися позитивними, то необхідно забезпечити їх подальше збереження та розвиток. Якщо ж результати виявилися негативними, то необхідно провести аналіз причин та розробити план дій для виправлення ситуації [4]. Отже, аналіз результатів є важливим етапом управління цифровою стратегією на підприємстві, який дозволяє оцінити ефективність використання цифрових технологій та вчасно реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Останнім етапом є постійне вдосконалення цифрової стратегії.

Підводячи підсумки, цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову-технологічну компанію, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішній сфері управління підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
2. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.
3. Панчук А.С. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Випуск № 34. С. 2-4.
4. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.

Васечко А.В.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В.В.

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНООБІГ: КЕЙС ДЛЯ УКРАЇНИ**

Електронне урядування - це форма організації державного управління, за якого відбувається активна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з суспільством, людиною, бізнесом за допомогою інформаційно- комунікативних технологій [ 3 ].

В Україні розвитку системи е-урядування приділяється особлива увага. Центральним органом виконавчої влади, який забезпечує державну політику в цій сфері є Міністерство цифрової трансформації України. Воно створено, Постановою КМУ про Міністерство цифрової трансформації України від 18 вересня 2019 р. № 856. На Міністерство покладено такі завдання, як формування та забезпечення реалізації державної політики у таких напрямках, як: цифровізація державного управління, розвиток засад електронної демократії, формування національної бази та подальший розвиток інфраструктури е-урядування [ 1, 2].

Але слід відмітити що в плані подальшого розвитку системи е-урядування в Україні, в цьому плані є певні проблеми. Так, за останні роки держава основну увагу приділяла розвитку системи надання публічних послуг громадянам як через ЦНАП, та і можливості їх отримати через власні комп'ютери.

Актуальність цього питання підтверджується започаткування таких програм як:

«Громада 4.0», передбачає створення широкої спільноти представників громад, держслужбовців, менторів, експертів в ІТ і публічному управлінні, цифрових трансформаторів та активістів, що зможуть ефективно спілкуватися, обмінюватися досвідом, ділитися практиками та знаннями.

«U-LEAD з Європою», за підтримки якої реалізується акселераційна програма по підсиленню спроможності громад та пріоритезує цифрову трансформацію, як один з ключових важелів розвитку громад.

Узагальнюючи дані, приведені в літературі з цього питання, можна запропонувати наступні складові стратегії впровадження концепції е-урядування на місцевому рівні:

- Підвищення продуктивності та конкурентоспроможності в ключових секторах за допомогою ІКТ;
- Створення місцевої екосистеми для індустрії послуг, орієнтованої на Інтернет і мобільні пристрої
- Забезпечення надання послуг за допомогою електронного урядування

- Безпека кіберпростору
- Апаратне забезпечення – сервери, мережеві системи, маршрутизатори, підключення, джерело живлення
- Програмні додатки та модулі
- Дешеві та доступні рішення, оперативність надання послуг, механізми зворотного зв'язку

Важливість електронного документообігу в Україні наголошено на законодавчому рівні з 2003 року Законом «Про електронні документи та електронний документообіг».

Щоб розпочати використання електронного документообігу, необхідно зробити п'ять дій: по-перше, розробити та ввести в дію в установі спеціальний документ – інструкцію про електронні документи та електронне діловодство; по-друге, необхідно отримати кваліфікований електронний підпис, який надає юридичну силу електронним документам; по-третє, вибрати та впровадити сервіс з електронного документообігу; і по-четверте, закріпити перехід на електронний документообіг з певної дати наказом на підприємстві.

Отже, виходячи з вище сказано, можна зробити висновок про те, що переваг значно більше ніж недоліків. Тому не потрібно сумніватися та варто починати використовувати електронний документообіг у своєму бізнесі.

### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження від 20 вересня 2017 р. No 649-р. Кабінет Міністрів України. Київ. 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>.
2. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова від 18 вересня 2019 р. No 856. Київ. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text>.
3. Копняк К. Автоматизація документообігу як складова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. No 11. С. 57-68.

Вознюк Д. В.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Белз О. Г.

## **ВАЖЛИВІСТЬ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОБРАЖЕНЬ ДЛЯ SEO ПРОСУВАННЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ**

Оптимізація зображень є важливим елементом успішного SEO просування інтернет-магазину. Зображення можуть привернути увагу користувачів та збільшити кількість переходів на сайт. Проте зображення можуть значно збільшити час завантаження сторінок сайту. Повільна швидкість завантаження сторінок може призвести до зниження рангів сайту у пошукових системах, оскільки швидкість завантаження вважається важливим фактором для SEO.

За даними ресурсу [httparchive.org](http://httparchive.org) [1] станом на 1 березня 2023 р. середній розмір зображення, яке передавалося на десктопні девайси, становив 995,4 КБ, а розмір зображення, яке передавалося на мобільні девайси, – 848,5 КБ. Розмір зображень у порівнянні з 1 січня 2018 р. для десктопних девайсів зріс на 12,7%, а для мобільних девайсів зріс на 8,1%. В середньому станом на 1 березня 2023 р., одна сторінка, що відображається на десктопних девайсах, містила 21 зображення, а одна сторінка, що відображається на мобільних девайсах, – 21 зображення. Кількість зображень на одній веб-сторінці у порівнянні з 1 січня 2018 р. для десктопних девайсів зменшилася на 47,5%, а для мобільних девайсів зменшилася на 47,2%. Висновки дослідження, проведеного фахівцями SEO-сервісу Moz свідчать, що кожна секунда, на яку скорочується час завантаження сторінки, має значущий вплив на коефіцієнт конверсії, і це стосується будь-якої галузі чи стратегії продажу [3].

Оптимізація зображень включає в себе зменшення розміру файлів зображень [2], видалення непотрібної інформації з метаданих, використання правильних форматів зображень, які підходять для конкретних типів зображень тощо.

На сьогодні існує багато інструментів оптимізації зображень, найпопулярніші з яких такі:

1. Adobe Photoshop – платний графічний редактор має функції оптимізації зображень, такі як зменшення розміру файлу та збереження відповідних форматів зображень.
2. TinyPNG – безкоштовний онлайн-інструмент дозволяє оптимізувати зображення шляхом стиснення файлів у форматах PNG та JPEG, зберігаючи при цьому якість зображення.
3. Kraken.io – платний інструмент для оптимізації зображень, який пропонує зменшення розміру файлів зображень, а також збереження відповідних форматів зображень.

4. Compressor.io – безкоштовний онлайн-інструмент дозволяє стиснути розмір файлу зображення шляхом зменшення кількості кольорів та інших налаштувань.

5. ImageOptim – безкоштовний інструмент для Mac, який дозволяє автоматично стискувати зображення без втрати якості.

Найпопулярніший спосіб перевірки загальної швидкості роботи сайту загалом та правильності оптимізації зображень зокрема – це сервіс PageSpeed Insights Google (pagespeed.web.dev). Сервіс аналізує зображення на веб-сторінці та вказує на ті, які можуть бути оптимізовані для покращення продуктивності сайту.

У дослідженні нами було проаналізовано оптимізацію деяких інтернет-магазинів з тематикою продукції відновлюваної електроенергії. У більшості тестів повільні зображення були основною причиною поганого (< 50) результату Google PageSpeed Insights (див.рис.1).

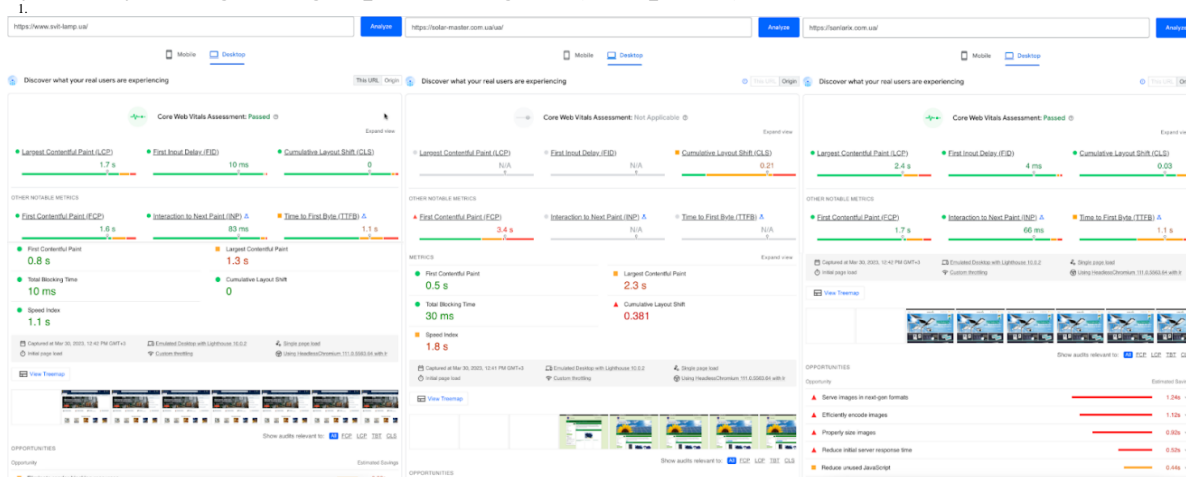


Рисунок 1. Аналіз результатів оптимізації інтернет-магазинів за допомогою Google PageSpeed Insights (джерело: розроблено автором)

Отже, оптимізація зображень є необхідною для підвищення продуктивності та швидкості завантаження веб-сайтів та додатків.

### Список використаних джерел:

1. Report: Page Weight. URL: <https://httparchive.org/reports/page-weight#bytesImg>. (дата звернення: 29.03.2023).
2. Sujitha B., Parvathy V. S., Laxmi E., Rani P., Polkowski Z., Shankar K. Optimal deep learning based image compression technique for data transmission on industrial Internet of things applications. *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies*, 10.1002/ett.3976, 32, 7, (2020). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ett.3976>. (дата звернення: 29.03.2023).
3. Wiegand M. Why Site Speed Still Matters (Revisited). URL: <https://moz.com/blog/why-site-speed-still-matters> (дата звернення: 29.03.2023).

Гацапук В.О.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н, проф. Петрашевська А.Д.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЇ**

Коли ми говоримо про організаційну структуру, маємо на увазі ієрархічну форму складу чи організації, що виникає всередині персоналу компанії залежно від їх посадових функцій. Що стосується області маркетингу ми можемо визначити різні типи організацій, які залежить від спрямованості підприємства.

Перш ніж дізнатися, що таке маркетингова організація, важливо, в першу чергу, чітко розуміти, що являє собою цей процес. «З погляду бізнесу маркетинг відомий як соціальний та адміністративний процес, спрямований на виявлення потреб конкретної аудиторії з метою її задоволення товарами, продуктами та послугами.»[1]

Іншими словами, маркетинг спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом використання професійно спланованих стратегій на ринках збуту. Ми можемо також назвати маркетинг набором дій та процесів, які здійснюються для зміцнення та покращення становища компаній на відповідних ринках.

Організація маркетингу – це структурна конструкція управління рекламними функціями. Вона встановлює підпорядкованість і значимість виконання встановлених цілей і завдань.

Організація маркетингу передбачає:

- побудову та удосконалення структури управління маркетингом;
- відбір професіоналів із маркетингу відповідної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав і відповідальності серед персоналу маркетингових служб;
- створення відповідних умов ефективної роботи маркетингового персоналу;
- гарантія успішної взаємодії маркетингових та інших служб компанії.

Розглянемо структури організації маркетинга:

Функціональна структура забезпечує чітку комунікацію та співпрацю між різними відділами. Така структура спрощує ідентифікацію та призначення конкретних завдань окремим працівникам.

Недоліком функціональних структур є складність управління в умовах коли бізнес стає занадто великим.

Товарна організація служб маркетингу обходиться значно дорожче, ніж функціональна, це пов'язано з збільшенням витрат на оплату праці через зростання кількості співробітників. Тому товарна організація застосовується, зазвичай, на великих компаніях, де кожен підрозділ спеціалізується з випуску

окремого, конкретного товару, продукту або послуги. «Позитивні властивості товарна організація проявляє особливо у випадках, коли вимоги до реклами, організації збуту, обслуговуванню, упаковці спеціалізується по кожному товару.»[2]

Географічна структура. Великі організації, працюючі у кількох країнах, зазвичай, найкраще підходять для географічної структури маркетингової компанії.

«Функції маркетингу та роль, яку вони відіграють у сучасних умовах розвитку не тільки об'єктів господарювання, але й економіки загалом, дуже важливі. Функції виступають засобами реалізації маркетингової діяльності і мають великий вплив на формування та визначення напрямків діяльності відділу маркетингу на підприємстві»[3, с.19].

Основними функціями маркетингу є:

Аналітична функція маркетингу передбачає вивчення ринку, споживачів, структури компанії, товарів, послуг та продукції а також аналіз внутрішнього середовища компанії.

Виробнича функція маркетингу передбачає розробку нових товарів, послуг, продукцій, організацію їх виробництва та постачання, контроль якості на підприємстві.

Збутова функція маркетингу. Вона включає розробку систем формування попиту, стимулювання збуту, обслуговування клієнтів, і навіть створення товарної і цінової політики.

Функція управління та контролю. Сюди входить розробка загальної стратегії компанії, вибір пріоритетних напрямів, оптимізація процесів, а також комунікація та обмін інформацією усередині компанії.

Стратегічні завдання кожної компанії спрямовані на вирішення наступних питань - виявлення нестачі попиту, розширення географії ринку, збільшення прибутку. Щоб вирішити завдання, які стоять перед бізнесом, необхідно мати:

- правильно розроблений план розвитку компанії;
- організаційну групу управління, що працює на результат;
- професійний персонал, який якісно виконує обов'язки.

З метою найбільш ефективного вирішення стратегічних завдань маркетингу, необхідно мати: уявлення про специфіку бізнесу, особливості товарів чи послуг компанії, мати інформацію про ринки, вміти цією інформацією грамотно користуватися, що досягається завдяки добре спланованій організації та функціонування служби маркетингу.

### **Список використаних джерел:**

1. [https://pidru4niki.com/82316/marketing/organizatsiya\\_marketingu](https://pidru4niki.com/82316/marketing/organizatsiya_marketingu)
2. [https://pidru4niki.com/1529052739737/marketing/vidi\\_marketingu](https://pidru4niki.com/1529052739737/marketing/vidi_marketingu)
3. О. І. Храбатин, Л. В. Явороська Маркетинг. Навчальний посібник для учнів/студентів професійних навчальних закладів із спеціальності «Комерційна діяльність» - 2014, 284 с.

Гецко Л.Ю.  
магістрант Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність діяльності сучасного підприємства, його активна позиція на ринку та у бізнес-середовищі, все більше залежить від людського фактору, тобто персоналу господарюючого суб'єкта. Зростання ролі людських ресурсів для підприємств прямо відображається на ускладненні процесу управління персоналом, визначенні кола функціональних обов'язків працівників, рівня їх компетентності.

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії, які визначають механізм дії системи. Формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, на яких вона повинна базуватися, врахування конкретних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою [1, с.217].

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації:

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності тощо).

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності тощо) [4, с.158].

Система управління використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання функцій, притаманних персоналу, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. Методами управління персоналом ще називають способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації [2, с.57].

Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи

управління. Вибір методів залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

Ефективність системи управління персоналом неможливе без розуміння загальної логіки і закономірностей процесу плинності персоналу на підприємстві. Плинність кадрів присутня на кожному підприємстві: працівники влаштовуються на роботу, переходять в інші підрозділи компанії, звільняються в пошуках іншої роботи, ідуть на пенсії чи в декрет тощо.

Врахування в процесі управління чинників, які напряду пов'язані із можливим збільшення плинності персоналу та заходи для зменшення високого рівня плинності здатні удосконалити управління підприємством, зменшити витрати фінансів та часу, покращити управління персоналом та кадрову роботу на підприємстві. В певних межах плинність кадрів створює навіть позитивний ефект, а от високий її показник переважно негативно впливає на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність на ринку, і саме в цьому випадку необхідно розробити систему заходів і рекомендацій для усунення проблем, які виникають при цьому процесі [2, с.58]. Це дозволяє визначитись щодо місця підприємства по відношенню до інших як у своєму сегменті, та і в загально ринковому. Окрім того, це дає можливість віднайти власну траєкторію руху та розвитку, є інструментом планування роботи з персоналом [3, с.247].

Ефективне функціонування підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках передбачає необхідність постійного вдосконалення компетентності працівників. Персонал підприємства повинен мати високу кваліфікацію, що дозволить виконувати зобов'язання організації щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування замовників постійно зростають.

### **Список використаних джерел:**

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 216-224.
2. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 6 (81). С. 57-60.
3. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (17-19 березня 2021 року). Львів, 2021. С. 246-248.
4. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. Вип. 1. С. 158-162.

Гижиця Д.С.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Яцкевич І.В.

## МОТИВАЦІЯ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу, а так само оптимальне використання ресурсів. Постійні зміни в економічній і політичній сферах нашої держави, в той же час створюють великий потенціал і серйозні загрози для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, тільки лиш дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і ціни. в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, до їх матеріального і соціального становища. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на один перед належним ставленням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантований, якщо є зацікавленість його працівників в підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу.

Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячені роботи таких вчених як Н. Дишлюк, О. Кушнерик, Д. Черкашина [1...3].

Намагаючись підвищити ефективність і продуктивність співробітників, деякі керівники купують системи, які призначені для контролю та обліку робочого часу, аналізу використання програм і сайтів і навіть гірше, запису екранів комп'ютерів працівників.

Насправді моніторинг роботи працівників не допомагає підвищувати їхню продуктивність і мотивацію. Адже продуктивність залежить від багатьох чинників, як розуміння поставлених задач і термінів їхнього виконання, емоційного стану, рівня організації, адаптивності та можливості працювати автономно.

Зважаючи на те, що велика частина співробітників працює віддалено та перебуває за містом, потрібно створити програму автономності співробітників для роботи з дому та офісу:

1. Створити ініціативу, щоб допомогти співробітникам закупити зарядні станції, генератори та інші засоби, що дають змогу працювати, коли немає світла.

2. Знайди постачальників і домовтеся з ними про закупівлю потрібного обладнання за меншою ціною.

3. Створити корпоративні інструкції, як під'єднати гігабітний інтернет за технологією GPON, купити та використовувати 4G-модем чи Starlink.

4. Проінструктувати співробітників про необхідність створення запасів питної води та їжі з довгим терміном зберігання.

5. Обладнати офіси генераторами, диверсифікованою мережею інтернет-провайдерів і Starlink.

6. Запропонувати співробітникам працювати з коворкінгів і запропонувати оплату 50/50 або повністю покрийте витрати.

7. Створити робочу рутину.

8. Додатково проводити щоденні, 15–30-хвилинні check-in команди. Де відділ або ж і ціле підприємство, залежно від розміру, зустрічаються та кожен розповідає про свої цілі та задачі на день, тиждень.

Навіть якщо підприємство працює повністю віддалено, то по можливості знаходьте спосіб зустрітися особисто. Якщо зберуться лише 2–3 людини в одному місті — це вже корисно. Зустрічі можуть мати різний формат — від тимблдингів до роботи з кафе.

Варто зазначити, що для підвищення продуктивності та мотивації працівників Google використовує «Цілі та Ключові Результати» (Objectives and Key Results — OKR), встановлюючи амбітні цілі та відстежуючи прогрес їхнього досягнення.

Ключові результати можна виміряти. Їх оцінюють числом, Google використовує шкалу від 0 до 1,0. OKR є загальнодоступними, тому кожен в організації може бачити, над чим працюють інші «Солодке місце», якщо хтось постійно повністю досягає своїх цілей, або 60–70% від OKR, то його OKR переглядають і ставлять більш амбітні цілі.

Низькі бали під час оцінки ключових результатів, розглядають як дані, які допоможуть покращити наступні OKR

Ставте конкретні цілі та встановлюйте терміни їхнього досягнення. У нових реаліях буде доречним збільшити дедлайни. Замість +25% до звичайного часу виконання задачі закладайте +35% на правки й доробку.

### **Список використаних джерел:**

1. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. Україна: аспекти праці. 2013. № 3—4. С. 9—11.
2. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 22. С. 23.
3. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Щотижневик «Контакти». 2019. № 22. URL: [http://www.management.com.ua/non—typ\\_motivation.html](http://www.management.com.ua/non—typ_motivation.html). (дата звернення: 10.03.2023).

Гусарук О. С.  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Кохан М. О.

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОНТРОЛЮ В ЗАКЛАДАХ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Функція контролювання дозволяє організації вимірювати досягнення поставлених цілей та коригувати діяльність, тим самим оптимізуючи свою діяльність. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, ускладненого пандемією COVID-19 та російською агресією, збільшуються також ризики і необхідність оперативно реагувати на зміни. У відповідь на виклики система освіти у світі стрімко змінювалася останніми роками, активно опановувалися нові форми навчання - дистанційне та змішане, змінювалися і способи навчання, впроваджувалися і тестувалися нові навчальні технології. В цих умовах надзвичайно важливим було відстежувати результативність змін, прогрес у навчання, можливості досягнення учнями програмних результатів навчання. А також контролювати модифікований навчальний процес. У цьому випадку розвинені сучасні інформаційні технології навчання та управління освітою дали змогу автоматизувати процес збору інформації та обробки даних для моніторингу, що полегшило процес цього переходу.

Потреба в контролі як функції управління виникає внаслідок зростання розмірів та складності організацій. Коли масштаби роботи стають більшими та складнішими необхідно здійснювати контроль, щоб впевнитися, що робота виконується належним чином. Процес контролю – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю, спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом поставлених цілей шляхом організації певних задач і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технологій контролю. [1, с.183]

Розглянемо, як можна застосовувати інформаційні технології в системі контролювання у закладах освіти. Інформаційні технології в освіті загалом можна поділити на три групи, а саме: система менеджменту освіти (LMS), система управління навчальним контентом (LCMS) та система дистанційного навчання. [2, с. 30]

LMS-системи та LCMS-системи – це комп'ютерні системи, які допомагають автоматизувати процес управління навчанням, надають доступ до навчального контенту та інших ресурсів, а також допомагають зберігати та керувати інформацією про учасників навчання. Основні завдання цих систем - автоматизація технологічних процесів, пов'язаних з наданням освіти, управлінням інформацією та моніторингом знань учнів і студентів. Прикладами програмного забезпечення для LMS-системи є Moodle, Canvas, Classroom та інші. Для LCMS-системи використовують Adobe Captivate Prime, Easygenerator. У школах використовують Classroom, Canvas, Moodle та інші.

Ми виходили з того, що контроль освітнього закладу має комплексний багаторівневий характер і відбувається на усіх рівнях управління - інституційному, адміністративному та технічному. На інституційному рівні контролювання відбувається як інституційний аудит закладу освіти як комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти, які мають забезпечувати його ефективну роботу та сталий розвиток. [3, с. 201]

Для прикладу, Використання відеонагляду у школах може допомогти відслідковувати дії вчителів та учнів, покращуючи аналіз та безпеку навчального процесу. Деякі школи вже використовують такий метод, оскільки крім можливостей аналізу, це також дозволяє надати дітям більше безпеки, що є дуже важливим у зв'язку з тим, що у деяких школах у світі відбуваються теракти.

Google надав доступ до безкоштовної платформи G Suite for Education для українських вчителів. Вона містить інструменти для управління навчальним процесом, такі як пошта, календар, диск для документів та інші.

Функція контролювання застосовується також безпосередньо працівниками школи. Структура контролювання в освітньому закладі виглядає так: керівництво контролює педагогічний персонал, а він в свою чергу контролює здобувачів освіти.

Прикладом реалізації інформаційних технологій в школі може бути електронний журнал. Ця технологія є ефективною, доступною та зручною для аналізу даних. Вчителі можуть швидко вносити та оновлювати дані про успішність учнів, а також економити час завдяки автоматичній генерації звітів.

Проте, використання електронних журналів має ризик злому та витоку конфіденційної інформації, а також залежність від стабільної роботи технічного обладнання.

Загалом, контролювання є невід'ємною частиною менеджменту, а використання інформаційних технологій у цій сфері сприяють покращенню ефективного контролювання процесів, оскільки допомагають забезпечити управлінців достовірною та своєчасною інформацією. Крім того, технології забезпечують точніший, ефективніший та об'єктивніший контроль за процесами, зменшує ризики та витрати на процес а також може забезпечити доступність інформації для всіх зацікавлених сторін.

### **Список використаних джерел:**

1. Рудьєв В. В., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
2. Топузов М. О. Проектування інформаційно-освітнього середовища навчальних закладів у сучасному суспільстві
3. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

Дах А. Б.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Кохан М. О.

## ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Інформаційні технології (ІТ) є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Вони збільшують ефективність управління, забезпечують швидкий та безпечний доступ до інформації, а також допомагають у прийнятті рішень та підвищенні продуктивності. Водночас, використання інформаційних технологій може бути складним і потребувати великих інвестицій. Крім того, недостатня компетентність персоналу у використанні технологій може ускладнювати процес впровадження і використання нових технологій. Отож дослідження використання інформаційних технологій в сучасному менеджменті є актуальним і важливим.

Одним із важливих аспектів використання ІТ в менеджменті є можливість отримати оперативну та точну інформацію про стан справ на підприємстві. Це дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Важливими інструментами менеджменту також є *системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)* та *системи для планування ресурсів підприємства (ERP)*.

*CRM* (англ. *Client Relationship Management*) дозволяють зберігати інформацію про клієнтів, їхні замовлення та покупки, історію спілкування з компанією та інші дані, що допомагають покращувати взаємовідносини з клієнтами. Це дає можливість підвищувати лояльність клієнтів, збільшувати обсяг продажів та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

А *ERP* (англ. *Enterprise Resource Planning*) – це комплексні програмні продукти, які забезпечують інтеграцію та автоматизацію всіх бізнес-процесів підприємства. Вони дозволяють отримувати широкий діапазон інформації про стан різних аспектів діяльності підприємства, а також допомагають планувати, керувати та контролювати різні бізнес-процеси.

Існує також велика кількість програм та інструментів, що допомагають менеджерам управляти бізнесом та забезпечувати ефективну комунікацію зі співробітниками та клієнтами. Деякі з найпопулярніших програм та інструментів менеджменту сьогодні включають: *Monday.com, Wrike, Jira, Trello, Asana, Teamwork, Meister Task, Basecamp, Oracle Primavera, MS Project, MS SharePoint, MS Visio* та інші [1, С. 31].

Вагомим є вплив Інтернету на розвиток сфери інформаційних технологій. Завдяки цій глобальній мережі з'явилася можливість створювати онлайн-стартапи, які зуміли вийти на глобальний ринок та залучити понад три мільярди користувачів Інтернету. Найбільш успішні з них – *Google* і *Facebook*, які сьогодні є бізнес-лідерами у світі [2, С. 115].

Інформаційні технології впливають не лише на створення нових ринків та можливостей для розвитку бізнесу. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, дозволяють створювати нові продукти та послуги, які можуть змінити спосіб життя та роботи людей.

Так, сьогодні часто застосовують поняття “віртуальний офіс” або ж “робота в піжамах” як нову концепцію організації праці [3, С. 9]. Віртуальний офіс - це концепція, що передбачає використання інтернет-технологій та хмарних сервісів для створення віртуальної робочого простору, який забезпечує зручний доступ до необхідних інструментів та ресурсів з будь-якої точки світу. Зазвичай віртуальний офіс містить в собі такі компоненти як електронна пошта, обліковий запис хмарного сховища даних та інші інструменти для роботи в онлайн-режимі. Віртуальний офіс може бути використаний як для роботи окремої особи, так і для командної роботи. Така організаційна модель дозволяє заощаджувати час працівника, додає йому мобільності та гнучкості в роботі, а також робить його незалежним від локальних технічних та енергетичних загроз, що набуло особливої ваги в часі війни.

У цілому, інноваційні технології дозволяють менеджменту бути більш гнучким та готовим до зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищують рівень автоматизації та робочої ефективності, дозволяють залучити нових клієнтів та розширити географію свого бізнесу, а також сприяють створенню більш конкурентоздатних та інноваційних організацій. Однак, впровадження інноваційних технологій вимагає від менеджменту певного рівня комп'ютерної грамотності та знання особливостей роботи з цими технологіями. Тому, компанії повинні інвестувати в підготовку своїх співробітників, щоб вони були готові до роботи з новими технологіями.

### **Список використаних джерел:**

1. Saikat Baul, MD. Ratan Rana, Sakimul Karim Adan, Nazia Tafannum, Farzana Alam. Analyzing different software project management tools and proposing a new project management tool using process re-engineering on open-source and saas platforms for a developing country like bangladesh. July.-2022. International Journal of Advances in Electronics and Computer Science, ISSN (p): 2394-2835. Volume-9, Issue-7. P. 29-37. – URL: [https://www.publication/Analyzing\\_Software\\_Project\\_Management\\_Tools](https://www.publication/Analyzing_Software_Project_Management_Tools)
2. Шевчук Т.В., Кравчук Г.Т.. Стан і перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні. Науковий вісник НЛТУ України, 2018. – т. 28. № 9. С. 114-118. – URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28\\_9/24.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28_9/24.pdf)
3. С.М. Погорелов, М.І. Погорелов. Практичне застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці. Економічні науки: Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 20(1296). С. 8-11. – URL: [http://vestnik\\_KhPI\\_2018\\_20\\_Pohorielov\\_Praktychne\\_zastosuvannia.pdf](http://vestnik_KhPI_2018_20_Pohorielov_Praktychne_zastosuvannia.pdf)

Демчук В.І.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Белз О. Г.

## **ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ КЛІЄНТІВ ІНТЕРНЕТ-ПРОВАЙДЕРА**

Ключовим елементом управління діяльністю підприємства є вдосконалення бізнес-процеси, що дає змогу забезпечити виконання бізнес-цілей та сприяти високому рівню якості продукту чи послуги. Оцінка ефективності бізнес-процесів допомагає виявити проблемні моменти в процесі та найбільш ефективні шляхи їх вирішення. Так, можна побачити, на якому етапі виникають труднощі, які етапи можна скоротити, які потрібно скорегувати та на які дії необхідно виділити більше часу. Загалом, за допомогою показників оцінки бізнес-процесів ми зможемо виміряти успіх процесу, аналізуючи його результативність, визначити сфери вдосконалення, раціонально приймати рішення на основі аналізу показників, оптимізувати ресурси, що використовуються.

Дослідженням показників оцінки бізнес-процесів присвячена низка наукових досліджень та практичних розробок закордонних та вітчизняних вчених таких, як Адлер Ю.П., Андерсен Б., Аткинсон Е.А., Банкер Р.Д., Братушка С.М., Демінг Е., Єліферов В.Г., Каплан Р.С., Ковальов В.М., Ковальов С.М., Козерод Л.А., Кочнев А., Купер Р., Лосев В.С., Нортон. Д.П., Орленко Н.С., Репін В.В., Ситник В.Ф., Чупров К.К., Щепетова. С.Е., Янг М.С., роботи яких виокремлюють та класифікують показники бізнес-процесів. Основою усіх існуючих наукових поглядів до виділення показників оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій є якісний та кількісний підходи до аналізу об'єкта дослідження [1–3].

Показники оцінки ефективності бізнес-процесів діяльності служби технічної підтримки клієнта мають давати відповіді на такі запитання: Як довго опрацьовується запит? З якої причини клієнт звернувся? Чи задоволений клієнт консультацією? Чи придбав клієнт товар/послугу?

Для того, щоб оптимізувати роботу відділу технічної підтримки, необхідне загальне розуміння які проблеми виникають найчастіше у абонентів. Окрім того, якщо кількість запитів на технічну підтримку збільшується, це може свідчити про проблему з якістю сервісу або продукту.

Також найважливішим завданням служби технічної підтримки клієнтів є вирішення будь-якого питання клієнта і, звісно, ця взаємодія буде ефективною, якщо в кінцевому результаті клієнт залишиться задоволеним. Тому доречно буде проаналізувати ступінь задоволеності клієнтів наданням консультації оператором служби технічної підтримки. Рівень задоволеності клієнтів може бути вимірним за допомогою опитувань та зворотного зв'язку. Високий рівень задоволеності може свідчити про ефективність технічної підтримки. До непрямих показників оцінки задоволення споживачів найчастіше включають

такі: зростання обсягу і темпів продажу послуг; тривалість життєвого циклу клієнта; кількість претензій, скарг, зауважень у розрахунку на відповідну кількість клієнтів; кількість та відсоток втрачених клієнтів за певний період часу.

Збільшення кількості клієнтів – пріоритет для будь-якої компанії. Відділ технічної підтримки клієнтів забезпечує компанії інтернет-провайдерів надходженням заявок на підключення інтернету чи кабельного телебачення. Але, звісно, не всі клієнти після надання консультації погоджуються на підключення, тому важливо проаналізувати показник позитивних заявок у разі зацікавлення потенційного клієнта підключенням.

Важливим є показник ефективності розв'язання проблем. Якщо проблема була вирішена за один дзвінок або один чат, це може бути показником ефективності технічної підтримки. Якщо клієнти повертаються з питаннями або проблемами, це може бути показником неефективної технічної підтримки.

Безумовно, кожен клієнт хоче якнайшвидше вирішити свою проблему чи отримати відповідь на своє запитання, тому доцільно проаналізувати показник часу опрацювання запиту клієнта.

Всі показники рекомендовано фіксувати в кількісному значенні, адже такі методики, на відміну від якісного, оперують фактами, числовими величинами, дозволяють уникнути суб'єктивних оцінок та помилкових інтерпретацій, отриманих через недостатню формалізованість висновків [1].

Аналізуючи викладений матеріал, можемо зробити висновок, що оцінка бізнес-процесів – ключ до ефективної оптимізації бізнес-процесів та в подальшому розвитку компанії. Саме оцінка ефективності бізнес-процесів є одним із головних дієвих інструментів забезпечення ефективності діяльності підприємств, сприяє збільшенню прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Прохоренко О. В., Брінь П. В. Формування системи структурних показників оцінки бізнес-процесів на підприємстві. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2018. Том 1 № 29. С. 202–207.
2. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Випуск 3 (98). Частина 1. С. 113–117.
3. Шульга М. В. Наукові підходи до ефективності бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки / М. В. Шульга ; наук. керівн. Л. М. Болдирєва // Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2022. Т. 1. С. 390–391.

Дем'яник А.С.  
студентка Одеського державного  
екологічного університету  
Керівник: к.е.н., доц. Смірнова К.В.

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Працівник є центральним, ключовим елементом будь-якої організації, з його цінностями, потребами, інтересами, очікуваннями, здібностями тощо. Тож якщо раніше компанії більше уваги приділяли залученню, відбору та оцінці персоналу, то останні десятиліття відбувається дещо зміщення уваги до підвищення мотивації та лояльності співробітників.

Лояльність - це про довіру персоналу до керівництва, до компанії загалом, це сумлінне та самовіддане виконання своїх обов'язків, це свого роду ступінь прийняття працівниками цінностей та правил компанії, в якій вони працюють, бажання лишатись тривалий час частиною її колективу. Лояльний працівник пишається своєю компанією, з повагою, щиро, доброзичливо, привітно, чесно ставиться до керівництва та колег [2], прагне досконалості у роботі, зацікавлений в успіху компанії. Звичайно, що будь-яка компанія зацікавлена саме в таких працівниках і буде намагатись їх утримати.

Рівень лояльності персоналу кожної компанії залежить від багатьох факторів [1], які на неї впливають, зокрема, внутрішніх персональних (стать, вік, посада, освіта, сімейний стан, стаж роботи, задоволеність умовами праці, співвідношення очікувань і реальності, соціальна залученість в організацію) та зовнішніх ситуаційних (система матеріального та нематеріального мотивування, вплив референтної групи, чесність керівництва, можливості професійного зростання, корпоративна культура, взаємини та психологічний клімат в колективі) чинників.

Обрання методів підвищення лояльності персоналу в конкретній компанії залежить від типу бізнесу, від рівня лояльності персоналу на поточний момент. Серед основних можна запропонувати такі методи:

- формування прозорої системи керування - грамотне розмежування повноважень, побудова чіткої ієрархії, що дає працівникам відчуття впевненості, стабільності [3];

- формулювання чітких, зрозумілих цілей [3], які дають розуміння місця і ролі працівника в організації та впливають на загальні цілі компанії, що змушує працювати на результат;

- створення безпечного, зручного, продуктивного робочого середовища, що знижує рівень стресу та випробувань для нервової системи (гарне освітлення та вентиляція приміщення, відсутність зайвих шумів, дефіциту канцтоварів або інвентарю, зручні меблі, сучасне обладнання, облаштування територій для відпочинку для розвантаження мозку (лаунж та інтелектуальні зона, ігрові кімнати, капсули для сну в офісі) тощо);

- неухильне дотримання умов трудового договору;

- організація заходів для навчання та розвитку персоналу (наставництво, курси підвищення кваліфікації, тренінги) і надання кар'єрних можливостей, що забезпечує підвищення професіоналізму працівників та свідчить про турботу з боку керівництва;

- увага до індивідуальних потреб персоналу [1];

- проведення спільних (корпоративних) заходів [1] (виїзди на природу, майстер-класи, спортивні фестивалі, психологічні тренінги, сімейні та дитячі свята) для підвищення згуртованості колективу, підвищення корпоративного духу та формування спільних професійних прагнень на благо компанії;

- створення прозорої системи оцінки ефективності персоналу та винагороди персоналу за виконану роботу (бонуси, премії до зарплати, подарунки, подяки, похвала, можливості професійного розвитку), що підвищує результативність і відчуття причетності до спільної справи;

- заохочення захоплень, хобі та турботи про здоров'я (медичні страховки, організація регулярних медоглядів, заохочення у вигляді занять йогою або абонементів до фітнес-клубів, басейнів, премії за відмову від куріння, за участь спортивних змагань різного рівня тощо);

- проведення конкурсів - підтримка здорової конкуренції між працівниками (наприклад, на звання найкращого співробітника);

- забезпечення поваги з боку керівника, формування дружньої доброзичливої атмосфери у колективі [3], профілактика стресових ситуацій та конфліктів, в тому числі, запровадження служби психологічної підтримки (за можливості), що забезпечує гармонійність робочого процесу;

- формування культури зворотного зв'язку з вищим керівництвом, побудова ефективної системи комунікацій, заснованої на довірі, відкритості керівництва, що надасть підтримку при адаптації працівників, допомогу у вирішенні проблемних питань, зорієнтує при виконанні поставлених завдань на високому рівні, знизить стрес тощо.

Правильне обрання методів підвищення лояльності персоналу дає швидкий і позитивний результат, мотивує працівників, зменшує плинність кадрів, підвищує корпоративний дух, і, в першу чергу, зацікавленими в постійному моніторингу лояльності персоналу та її підвищенні мають бути керівник компанії [2] та служба по роботі з персоналом.

### **Список використаних джерел:**

1. Лояльність до роботодавця: як її підвищити. URL: <https://fillin.ua/odessa/stati/chtotakoe-loyalnost-po-otnosheniyu-k-rabotodatellyu-i-kak-ee-povyisit/> (дата звернення: 25.03.2023)
2. Лояльність персоналу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596> (дата звернення: 22.03.2023)
3. Федак В. Что такое лояльность сотрудников и как ее повысить? URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/chtotakoe-loyalnost-sotrudnikov-i-kak-ee-povyisit/> (дата звернення: 25.03.2023).

Деркач О. О.  
студентка Волинського  
національного університету  
імені Лесі Українки  
Керівник: д.е.н., проф. кафедри  
менеджменту  
та адміністрування Рейкін В. С.

## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Війна вплинула негативно на всі сфери життя економіки, в тому числі і на ті, які пов'язані з людськими ресурсами. Необхідно навчати лідерів роботі у незвичних умовах, налагоджувати процеси роботи в екстремальній обстановці та підтримувати сім'ї працівників.

Дослідженням мотивації персоналу займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені: М. Мескон, І. Когут, О. Шаповал, А. Коробко, А. Маслоу, В. Врум та ін.

В економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення поняття «мотивація». Розглянемо ті, які найчастіше використовуються (табл. 1).

Таблиця 1

### Підходи до визначення сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
О.А.Шаповал, А.В.Коробко	мотивація – це процес, що характеризується сукупністю факторів, які можуть бути задані зовні чи формуватись особистістю відповідно до її ціннісних орієнтирів, інтересів та очікувань
М. Мескон	мотивація – процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації
О. С. Струсевич	мотивація – це спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства

\*сформовано автором на основі [1; 2; 3].

Підсумовуючи всі визначення, можемо стверджувати, що мотивація – це одна з найголовніших функцій менеджменту, яка означає спонукання людини для досягнення певних цілей (особистих та цілей підприємства).

Для більш детального розуміння сучасної системи мотивації, розглянемо проблеми працівників, які найчастіше виникають в теперішніх умовах: неможливо швидко відновлюватись в умовах стресу, відсутність власного ресурсу, відсутність підтримки, відчуття безпорадності, потреба в отриманні інформації швидко та вчасно, потреба у лідері [4]. Враховуючи всі вищезазначені проблеми, можна на прикладі ІТ-компанії SoftServe дізнатися, які інструменти підтримки допомагають їм під час найсильнішої турбулентності: 1. Двостороннє спілкування. 2. Нові типи відсутності на

робочому місці. 3. Регулярне анкетування. 4. З початку війни запрацювала гаряча лінія психологічної консультації [5].

Запропоновані рішення (табл. 2) допоможуть підвищити ефективність роботи інноваційних команд та дозволять забезпечити такі умови праці, які зроблять їхню працю більш продуктивною та результативною у складний час.

Таблиця 2

## Інструменти підвищення мотивації працівників в умовах війни та криз

Інструмент мотивації	Опис інструмента мотивації
Системи безпеки і захисту	Розробка рекомендацій для працівників у різних кризових ситуаціях
Анкетування	Розсилка анкет працівникам, за якими можна відстежити в якому стані знаходяться працівники
Постійна комунікація	Комунікація допомагає підтримувати високий рівень довіри до менеджера проєкту та попереджати можливу паніку
Здоров'я, безпека та благополуччя	Необхідність забезпечити комфортне робоче місце, навіть якщо вони працюють вдома, забезпечити медичним страхуванням
Релокаційні бонуси	Можливість видати аванс за бажанням працівника

\*створено автором на основі [4].

Отже, оцінка системи мотивації праці на підприємстві під час війни зводиться до підбору засобів та методів ефективного впливу, а також формування гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність.

**Список використаних джерел:**

1. Шаповал О. А. Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. 2018. Вип. 33. С. 137-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_33\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29)
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 1992. 201 с
3. Струсевич О. С. Стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства: автореф. кваліф. роботи магістра: спец. «Управління персоналом і економіка праці». URL: <http://masters.donntu.edu.ua/20/strusevich/diss/indexu.htm>
4. Когут І. Я. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. Випуск 40. 2022 р. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/145>
5. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>

Жупник Р. В.  
студент Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: д.е.н., проф. Юринець З.В.

## ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Внутрішнє середовище сучасної організації – це сукупність чинників і ресурсів, що знаходяться в межах самої організації і безпосередньо впливають на її функціонування та результативність. До структури внутрішнього середовища організації входять такі елементи як кадровий потенціал, керівництво, організаційна культура, структура, фінансові ресурси, технології, обладнання, товари та послуги, які вона надає, тощо. Всі ці елементи можуть взаємодіяти між собою та впливати на розвиток та успішність організації.

Найбільш важливе значення для розвитку організації має кадровий потенціал, який є сукупністю здібностей, знань, досвіду, навичок та інших кваліфікаційних характеристик людей. Кадровий потенціал – це працівники організації, які визначають її конкурентоспроможність та здатність досягати поставлених цілей. На сьогоднішній день його рівень є дуже важливим для підприємства оскільки саме від знань, вмінь і досвіду працівників залежить якість продукту або послуги, рівень інноваційного потенціалу [4], здатність організації пристосуватись до змін на ринку.

Ефективне керівництво є ключовим для створення позитивної організаційної культури, яка підтримує благополуччя співробітників. Лідери, які проявляють співчуття та підтримку, готові до співпраці, можуть створити середовище, де персонал відчуває себе у безпеці, водночас спроможний ризикувати, допускати помилки та вчитися на них, що в кінцевому підсумку може привести до більшої творчості та успіху для організації [2, с. 29]. Також, керівник має налагоджувати комунікації зі співробітниками, створювати ефективну систему мотивації та нагородження працівників. Він має бути відкритим до зворотного зв'язку та готовим враховувати потреби, побажання працівників. Сучасні підприємства без сформованої організаційної культури суттєво програють своїм конкурентам, які приділяють їй чимало уваги.

Сучасні технології та обладнання дають змогу автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, що підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Технології та обладнання можуть впливати на організаційну культуру організації [3]. Впровадження нового вимагає змін в організаційних процесах та структурі, що впливає на сприйняття працівників та їхній підхід до роботи. Успішне використання технологій та обладнання залежить від вміння підприємства адаптуватися до змін і розвиватися відповідно до потреб ринку та споживачів.

Організаційна структура підприємства поєднує сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. В сучасній організації використовують

гнучкі й адаптивні структури, завдяки яким менеджери можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливо, щоб структура організації відповідала потребам та вимогам конкурентного ринку.

Фінансові та матеріальні ресурси є невід'ємною частиною внутрішнього середовища сучасної організації. Фінансові ресурси включають грошові кошти, кредитні ресурси й інвестиції. Матеріальні ресурси охоплюють все, що необхідне для виробництва продукції, включаючи сировину, обладнання та інвентар. Ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами є ключовим фактором успіху сучасної організації. Необхідно забезпечити оптимальне використання цих ресурсів, забезпечити їх поточну та довгострокову стабільність, а також забезпечити контроль за їх використанням. Правильне використання ресурсів допомагає забезпечити ефективну роботу організації та задоволення потреб клієнтів, співробітників.

Правове середовище включає правові норми та правила, які регулюють діяльність підприємства в межах закону, забезпечує захист прав та інтересів підприємства від неправомірних дій з боку інших суб'єктів господарювання, державних органів тощо. Дотримання правових норм допомагає зберегти репутацію підприємства, підвищити довіру до нього, зменшити ризики юридичних конфліктів і штрафних санкцій, визначає обсяг і характер прав та обов'язків працівників, їхню відповідальність за порушення законодавства.

Отже, кожен елемент внутрішнього середовища має вагомe значення для успішної діяльності підприємства. Для менеджерів важливо вміти об'єднувати компетентний кадровий потенціал, формувати сприятливу організаційну культуру, раціонально будувати структуру підприємства, використовувати сучасні технології та обладнання, забезпечувати достатні фінансові та матеріальні ресурси, дотримуватись законодавства та правового середовища. Тільки за умови врахування всіх цих складових можна створити сприятливе внутрішнє середовище, яке дасть змогу досягати успіху організації.

### **Список використаних джерел:**

1. Баценко Л.М., Кошиль А.О. Зв'язок між структурою та стратегією розвитку організації. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.). Житомир, 2019. С. 29-31
2. Biruta S., Regina A., Donatas P. The internal environment of a modern and socially responsible organization: psychological well-being. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia: Publishing house "Helvetica", 2022. 12 (89). P. 174–182.3.
3. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 9–12.
4. Юринець З.В. Інноваційний потенціал і державна інноваційна політика в системі підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 35–37

Камінська М.Б., к.е.н., доц.,  
викладач методист  
ВСП Житомирський технологічний  
фаховий коледж КНУБА  
Козак Н.М., викладач вищої категорії  
ВСП Житомирський технологічний  
фаховий коледж КНУБА

## **ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МОБІЛЬНИХ ЦИФРОВИХ ДОДАТКІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ДЛЯ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Цифрова трансформація бізнес-процесів для сфери обслуговування має не менше значення, ніж для інших секторів економіки, особливо це стосується діяльності закладів громадського харчування. Винесення окремих основних функцій ресторанів у цифрове середовище дозволяє диверсифікувати цільову аудиторію, поліпшити якість обслуговування, розвиватися прискореними темпами, беручи до уваги, що в цифровій економіці перемога буде за тимисуб'єктами господарювання, у чиєму арсеналі буде задіяна велика кількість якісних цифрових платформ [1, с. 133].

Ресторанний бізнес, який традиційно повністю залежав від кваліфікованого персоналу, сьогодні також переживає кардинальні зміни в організації системи надання послуг клієнтам і процесу праці. Разом із тим достойне переоснащення бізнес-процесів відповідно до вимог цифровізації обіцяє отримання значних технологічних переваг.

Основні переваги використання мобільних додатків для ресторанного бізнесу [2]:

– спрощення бронювання столиків і замовлення страв – все це можна зробити через смартфон подорозі в ресторан або кафе. За цей час кухар вже почне роботу, тому на замовлення клієнту не потрібно буде чекати надто довго;

– можливість реалізувати програму лояльності – постійні гості ресторану або кафе зможуть отримувати знижки та бонуси за свої замовлення. Розмір цих знижок і замовлень може збільшуватися залежно від сукупних витрат людини в закладі, від тривалості відвідин ресторану чи кафе. Деякі заклади харчування обмежують асортимент страв, на які розповсюджується програма лояльності;

– загальне підвищення рівня обслуговування та покращення репутації ресторану, тому що задоволені клієнти – це найкраща і практично безкоштовна реклама для ресторанного бізнесу;

– зниження витрат на залучення і утримання кожного гостя – якщо людина прийде в кафе, залишиться задоволеною кухнею і обслуговуванням, завантажить додаток, то з великою ймовірністю вона стане постійним відвідувачем;

– можливість презентувати гостям меню і його поновлення, розповідати про актуальні акції і знижки, сезонні страви. Мобільні додатки – це, насправді, дуже ефективний канал комунікації з клієнтами:

– «цифровий» діалог можна персоніфікувати і дуже тонко налаштувати, щоб відправляти інформацію для максимально зацікавлених цільових груп клієнтів;

– спроможність швидко отримати зворотний зв'язок від гостей та відреагувати на нього (наприклад, завдяки використанню QR-коду на поверхні столика). У результаті це дозволить правильно і, головне, своєчасно відреагувати на можливий негатив, щоб послабити чи навіть попередити його витік у соціальні медіа;

– збільшення середнього чеку кожного клієнта, який, наприклад, економлячи кошти на доставці замовлення за адресою, може покласти в кошик значно більше страв, ніж він би це зробив безпосередньо в ресторані чи кафе.

Крім того, ситуація докорінно змінилася із запровадженням процесів цифрової трансформації в сфері послуг закладів громадського харчування. Застосування QR-коду, за наявності точки доступу Wi-Fi в закладі громадського харчування, сервіси для бронювання столиків у ресторанах дозволяють забронювати столик для себе чи своїх близьких та друзів, не виходячи з дому чи офісу.

Нині досить поширеними в діяльності ресторанів є так звані кіоски самообслуговування. Багато всесвітньо відомих мереж швидкого харчування, як-от «McDonald's», «KFC», «Burger King», «Domino's», «PizzaHut», «Papa John's», широко використовують кіоски самообслуговування, головна перевага яких полягає в тому, що вони мінімізують час очікування на видачу замовлення, завдяки чому процес замовлення їжі стає більш зручним і швидким для клієнтів. Вони також сприяють збільшенню обсягу продажів, оскільки запрограмовані на надання замовникам додаткових товарів. Оскільки це робить процес замовлення самостійним, адміністратор закладу харчування може перерозподілити працівників на ті завдання, які можуть підвищити рівень лояльності через додаткову увагу до клієнтів, а не залучати їх до виконання технічно простих завдань, що лише забирають час та зменшують продуктивність праці персоналу.

Використання мобільних додатків дає низку переваг для адміністрації ресторанів, зокрема: можливість замовляти їжу чи бронювати столики, реалізувати програму лояльності, презентувати актуальне меню, швидко отримувати відгуки тощо. Технічно це можна реалізувати через окремі сервіси, але для зручності і клієнтів, і персоналу ресторану набагато краще об'єднати їх у повноцінні мобільні додатки.

### **Список використаних джерел:**

1. Тищенко С.В. Цифрові технології в індустрії гостинності / С.В. Тищенко // Таврійський науковий вісник. Сер. : Економіка. – 2021. – Вип. 7. – С. 131–139.
2. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи / Т.Ю. Чаркіна, Л.В. Марценюк, В.О. Задоя, О.В. Пікуліна // Економіка та держава. – 2021. – № 2. – С. 19–23.

Капчук О.О.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Петрашевська А.Д.

## ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансово-господарська діяльність підприємства спрямовано на досягнення стратегічних цілей виробництва, а саме ефективності виробничої діяльності.

На основі описаних абсолютних (вартісних і натуральних) показників можна отримати первинну статистичну оцінку результатів виробничої діяльності підприємства. Водночас аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та кінцеву ефективність його діяльності, у тому числі в динаміці та у порівнянні з іншими підприємствами, доцільно проводити за допомогою системи відносних показників. Так, ефективність виробничої діяльності персоналу підприємства (насамперед, виробничого) оцінюють за допомогою вартісних і натуральних показників продуктивності праці. Ефективність використання основних засобів вимірюють за допомогою показника фондівдачі, а використання оборотних засобів - показника швидкості їх обертання. Зрозуміло, що крім названих основних ресурсів в економіці будь-якого підприємства може використовуватися ціла низка інших, у тому числі нематеріальних ресурсів, але базовими залишаються людський і виробничий капітал.

Ефект виявляється у двох формах:

- товарна
- господарська.

Товарна форма виражається у натуральних чи вартісних вимірниках і є величиною абсолютною (додатною). Господарська форма ефекту (прибуток) є величиною абсолютною, додатною або від'ємною. Під ефективністю як соціально-економічною категорією розуміють співвідношення результатів і витрат. Досягнення ефективності означає одержання максимальних результатів на одиницю витрат.

Кількісно оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства дають змогу показники рентабельності. Рентабельність (від нім. *rentabel* – дохідний) характеризується співвідношенням прибутку та витрат. Залежно від видів прибутку та витрат розраховують різні показники рентабельності, зокрема, рентабельність: окремих видів продукції, активів, власного капіталу, основного капіталу, підприємства загалом.

Але, до базових показників ефективності використання ресурсів підприємства відносяться:

1. Ефективність використання персоналу.
2. Ефективність застосування основних засобів.
3. Ефективність застосування оборотних засобів.

Використовуючи дані фінансової звітності підприємств для оцінки результативності господарювання, рівня використання ресурсів, раціональності здійснених витрат, застосовують показники відносної прибутковості:

1. Рентабельність (збитковість) продукції за операційним прибутком.
2. Рентабельність (збитковість) продукції.
3. Рентабельність (збитковість) продажу.
4. Рентабельність (збитковість) власного капіталу.
5. Рентабельність (збитковість) усього капіталу.
6. Рентабельність (збитковість) виробничих фондів:
7. Рентабельність (збитковість) матеріальних активів.
8. Рентабельність (збитковість) інвестицій.
9. Рентабельність (збитковість) операційної діяльності.
10. Рентабельність (збитковість) нематеріальних активів.

Статистичний аналіз рентабельності має на меті оцінити її рівень, виявити тенденції і пропорції розвитку, характеристики інтенсивності чи екстенсивності, моделювання та прогнозування зміни під впливом різних чинників. Для цього застосовують статистичні групування, індексні факторні та динамічні моделі, методику кореляційно-регресійного аналізу та ін. При факторному аналізі динаміки рентабельності прибуток прийнято вважати якісною ознакою, а кількісними - виручку від реалізації, собівартість реалізованої продукції, вартість виробничих фондів, середньорічну вартість власного капіталу.

Розглянути показники мають тенденцію змінюватися за часом, тому щоб визначити гіршими або кращими стають результати виробництва діяльності підприємства необхідно спостерігати їх зміни.

### **Список використаних джерел:**

1. Романчиков В.І. Основи наукових досліджень. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 254 с.
2. Економіка підприємства (Том II) /За ред. проф. С. Ф. Покропивного, - Київ:" Видавництво "Хвиля-Прес"", -1995
3. Бондар Н. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Наталія Бондар, Валерій Воротін, Олег Гаєвський,; За заг. ред. А. В. Калини; Міжрегіональна академія управління персоналом . - К.: МАУП, 2012. - 350 с.
4. [https://pidru4niki.com/80375/ekonomika/ekonomika\\_i\\_pidpriyemnitstvo\\_men\\_edzhment](https://pidru4niki.com/80375/ekonomika/ekonomika_i_pidpriyemnitstvo_men_edzhment)
5. Головінов М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. екон

Каракатиця К.І.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к. т. н., доц. Комаровський В.В.

## **ПЕРЕВАГИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБИГУ, ЯК ПРОВІДНОГО ІНСТРУМЕНТУ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДІЛОВОДСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ**

Цифрові технології стали частиною повсякденного життя, докорінно змінюючи свідомість людей і форми нашої життєдіяльності. Особливо важливим чинником виконання публічною владою своїх обов'язків перед суспільством є наявність телекомунікаційної інфраструктури та цифрових інструментів обробки інформації. При забезпеченні цих умов в першу чергу слід розглянути можливість розвитку системи електронного документообігу. Ця система, яка призначена для підтримки документообігу в органі влади, також має забезпечити інтеграцію процесів документального забезпечення до єдиної інформаційної системи країни.

В Українському законодавстві питання регулювання та забезпечення електронного документообігу обґрунтовано в низці нормативно-правових актів. В першу чергу тут слід звернути на Закон України №851-IV від 22 травня 2003 року «Про електронні документи та електронний документообіг» [3].

У статті 9 цього Закону дано наступне визначення поняттю електронного документообігу: «Електронний документообіг – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів. Такі документи мають юридичну силу та прирівнюються до оригіналів, тому роздруковувати їх не потрібно. Якщо дуже спростити це визначення то процес електронного документообігу має наступний вигляд — відправник створює документ, підписує його електронним підписом і відправляє одержувачу, який приймає цей документ та підписує його своїм електронним підписом, після чого відправник отримує повідомлення про те, що документ підписано [3].

В цьому плані можна зробити наголос на наступних перевагах використання цифрових документів:

1. Створення. Всі документ оформлюється в цифровій формі. При необхідності вони можуть бути роздруковані.

2. Обробка та звітування. Всі поточні документи обробляється в відомчій інформаційній системі.

3. Спілкування. Здійснюється через телекомунікаційні мережі.

4. Зберігання. Зберігаються згідно зі строками, установленими

законодавством, на спеціальних електронних носіях та архівах.

5.Знищення. Згідно з інструкцією, знищення відбувається спеціально призначеною особою, яка також відповідальна за програмне забезпечення, що перевіряє факт знищення документів [2, с. 583].

Таким чином, електронний документообіг має низку переваг перед традиційним порядком організації документообігу [1, с. 5-6]:

1. Упорядкування процесу документообігу на рівні всієї установи.
2. Забезпечення можливості оперативного доступу до будь якої інформації.
3. Моніторинг процесу проходження всіх документів протягом усіх етапів його підготовки, погодження та затвердження\
4. Забезпечення безпеки інформації та архівування документів, створення бази даних яка одночасно буде інтегрована до баз даних вищого рівня.
5. Управління базами даних, включно відстеження руху будь яких документів.

Слід відмітити, що будь яка система документообігу, крім відомчих завдань також має сприяти вирішенню такого завдання, як надання державних послуг громадянам та організаціям. В цьому плані слід відміти, що на порядку денному для органів влади будь якого рівня актуальним завдання є подальша робота по розвитку системи електронного урядування, складової якої і є така її підсистема, як електронний документообіг. Тому, безпосередньо до завдань впровадження електронного документообігу, відповідні до рівнів надання послуг, слід додати:

- на I стадії. Початкова присутність. В веб-просторі доступна базова інформація про уряд, посилання на міністерства й державні департаменти, посилання на регіональні органи влади, а також доступні деякі архівні документи.

- на II стадії. Поліпшена присутність. Через веб-інтерфейс доступні архівні, поточні оперативні дані про нормативні акти, розпорядження, постанови, звіти, новини тощо.

- на III стадії. Інтерактивна присутність. Он-лайнні сервіси мають дозволити можливість завантажувати форми для сплати податків або відновлення ліцензій, брати участь в онлайнних дискусіях у реальному часі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гаркуша С.А. Організація внутрішнього електронного документообігу підприємства / С.А. Гаркуша // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Сер. «Економіка та менеджмент» / Сумський національний аграрний університет. – 2015.
2. Захарченко Н.В., Маслій Н.Д., Мамуненко М.С. Вплив електронного документообігу на ефективність діяльності підприємства / Науковий журнал «Молодий вчений». — Вип. № 5 (45) травень. — 2017 р. С. 582-587
3. Про електронні документи та електронний документообіг [Електронний ресурс]: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

Кірпічніков М.А.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В. В.

## АНАЛІЗ AGILE ТА WATERFALL МЕТОДОЛОГІЙ В КОНТЕКСТІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПЛЮСИ, МІНУСИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИБОРУ НАЙКРАЩОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ КОНКРЕТНОГО ПРОЕКТУ

Agile та Waterfall – це дві добре відомі методології управління проектами. Обидва популярні в розробці програмного забезпечення, але кожен найкраще підходить для різних типів проектів. «Agile – система ідей і принципів «гнучкого» управління проектами, на основі яких розроблені популярні методи Scrum, Kanban та інші. Ключовий принцип – розробка через короткі ітерації (цикли), в кінці кожного з яких замовник (користувач) отримує робочий код або продукт. Waterfall – методика управління проектами, яка має на увазі послідовний перехід з одного етапу на інший без пропусків і повернень на попередні стадії» [1]. Конкретні відмінності цих двох методологій та їхні сильні і слабкі сторони описані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика Agile та Waterfall

Складова	Waterfall	Agile
Хронологія	Waterfall має фіксований час . Ідея полягає в тому, що початок і кінець проекту намічені на самому початку.	Agile Manifesto говорить, що члени команди повинні постачати робоче програмне забезпечення раз на деякий невеликий проміжок часу, від кількох тижнів до кількох місяців [2].
Залучення клієнта	Після встановлення кінцевої мети Waterfall не залучає клієнта чи власника проекту до процесу.	Основною частиною Agile є залучення клієнтів до розробки проекту на кожному кроці.
Гнучкість	Проект планується заздалегідь, що робить цю систему управління ідеальною для команд, які чітко бачать, куди вони рухаються від початку до кінця.	Agile цінує невеликі обсяги роботи, які називаються спринтами. Метод вітає адаптацію до різних напрямків, включаючи нову інформацію навіть на пізнішому етапі.
Бюджет	Фіксований.	Нефіксований. Agile відкритий для адаптації.

Виникає питання, яка з двох методологій показує себе краще в умовах сьогодення. Незалежна консалтингова організація в області IT, Standish Group провела дослідження, результати яких показано на рисунку 1.

## PROJECT SUCCESS RATES AGILE VS WATERFALL



Рисунок 1 – Показники успішності ІТ проектів (Agile та Waterfall) [3]

Як бачимо з досліджень, гнучка методологія краще показує себе у сьогodenній практиці. В першу чергу це пов'язано з залученням клієнтів на всіх етапах проекту і постійною комунікацією.

Підсумовуючи, доходимо до таких висновків: Waterfall – це лінійний проект, тому він найкраще підходить для проектів із визначеною кінцевою метою. Наприклад, якщо власник проекту має чітке та конкретне бачення програми та впевнений, що воно не зміниться протягом усього процесу розробки проекту, методології Waterfall можуть стати гарною системою для дотримання. Тим часом Agile залишає багато можливостей для адаптації та зміни курсу в міру розвитку проекту. Це краще підходить для проектів, результат яких може залежати від додаткових досліджень або випробувань.

### Список використаних джерел:

1. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html> (дата звернення: 05.04.2023).
2. Principles behind the Agile Manifesto URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 08.04.2023).
3. Why Agile is Better than Waterfall (Based on Standish Group Chaos Report 2020) URL: <https://vitalitychicago.com/blog/agile-projects-are-more-successful-traditional-projects/> (дата звернення: 10.04.2023).

Кравчук С. Ф.  
студент Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ІМІДЖ» ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови, в яких опинилися вітчизняні підприємства в цей складний для країни воєнний час є доволі важкими. Безумовно, майбутнє, яке настане після перемоги буде вимагати принципово нових підходів до функціонування підприємств всіх без виключення галузей економіки. Гідне місце, яке посіла Україна у світі за останні півтора роки, та повага з якою відноситься міжнародна спільнота, вплине не тільки на всю українську націю, але й на приватний бізнес, який, зокрема, репрезентує країну на міжнародній арені. При цьому важливу роль у цьому відіграє імідж бізнесу та його представників; їх поведінка на вітчизняному та світовому ринках; лояльність споживачів до них; безпека, якість та затребуваність їх товарів – все це складає імідж будь-якого підприємства.

Імідж підприємства завжди займав ключове місце у формуванні його стратегічного розвитку, набуття конкурентних переваг на ринку, збільшення попиту на результати своєї діяльності. Тому у першу чергу, вважаю доцільним дослідити сутність поняття «імідж» та його значення для функціонування підприємства на ринку.

Імідж підприємства безпосередньо впливає на відношення до нього різноманітних груп зацікавлених осіб, наприклад, власників, споживачів, інвесторів, суспільства. При цьому, у діловому світі, що має тенденцію до швидкого розвитку під впливом появи новітніх технологій, методів введення бізнесу, потреби вирішення глобальних локальних проблем та всього світу, роль іміджу підприємства також зростає.

Проведений аналіз наукових джерел дозволили скласти табл. 1.1., що містить підходи різних авторів, щодо визначення поняття «імідж підприємства»

Таблиця 1. Визначення дефініції «імідж підприємства»

Джерело	Визначення «імідж підприємства»
Т. А. Бурцева, Н. А. Миронова	«Імідж – це стереотипізований образ конкретного об’єкту, що існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу відноситься до конкретної людини, але може також поширюватися на певний товар, організацію, професію і т.д.» [1, с. 61]
Ф. Котлер, Н. Лі	«Імідж – це сприйняття компанії чи її товарів суспільством» [2, с. 120]

Продовження таблиці 1

Джерело	Визначення «імідж підприємства»
Л. Е. Орбан-Лембрик	«Імідж – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них)» [3, с. 543]
М. І. Пасько	«Імідж підприємства – це багатокомпонентне явище, образ-уявлення та образ-подання про організацію, кадри, якість продукції, репутацію керівника тощо, який сформувався власне ЗМІ, соціальною групою або підприємством і наділяє його цінностями, що мають соціальну значущість для реципієнтів образу фірми, і здійснює емоційно-психологічну дію на цільову аудиторію, із метою популяризації, реклами та інших завдань під впливом комплексу факторів» [4, с. 62]

Отже, імідж підприємства – це створений образ підприємства, такий що постійно змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, у тому числі під впливом світових та локальних новітніх тенденцій ринку, технологій, загальних та галузевих методів функціонування підприємств. На мою думку, у створенні іміджу приймають участь всі зацікавлені сторони: від власників та персоналу підприємства, до окремого споживача та суспільства в цілому.

Передусім, можна визначити, що імідж підприємства складається із декількох складових, які пов'язані між собою, у тому числі: вигляд підприємства, його образ в уявленні зацікавлених осіб; стиль керівництва; режим роботи; облаштування приміщень та робочих місць; корпоративний стиль персоналу, у тому числі його поведінка; зовнішній вигляд товару, продукції; методи реклами, маркетингові та соціальні заходи; соціальна відповідальність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що підприємства будь-якої галузі має враховувати всі аспекти ділової та економічної активності, своє місце на ринку та ефективність своєї діяльності. Все це є запорукою зростанню прибутковості підприємства й одним з головних чинників є – створення позитивного іміджу, образу підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Бурцева Т. А., Миронова Н. А. Дослідження корпоративного іміджу. *Маркетинг*. 2018. № 3 (100). С. 60–64.
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Житомир : видавництво О. Капусти, 2015. 302 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академ-видавництво, 2018 568 с.
4. Пасько М. І. Характеристика та особливості іміджу підприємства. *Економіка розвитку*. 2018. № 1 (85). С. 58–65.

Лебедюк Ю.В.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н.Е.

## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність стратегічного планування обумовлюється динамічним розвитком технологій, невизначеністю майбутнього, збільшенням конкуренції та розширенням глобальних ринків, що ставить під загрозу ефективне зростання підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічне планування дозволяє прогнозувати ризики та можливості, адаптуватись до мінливих зовнішніх умов та корегувати плани, оперативно реагуючи на загрози, які постають перед організацією, та тим самим забезпечують її конкурентоспроможність.

Ряди вчених вивчають дане питання, і одним з найбільш вживаних основних інструментів виступає SWOT-аналіз, який розглядає перспективи організації в залежності від її внутрішнього і зовнішнього середовищ. Вчені Ф. Р. Давід, Ф. Р. Давід, Т. З. Ковасс, А. Набрادی вивчали пропозицію М. Абель [2, ст. 26] 2018 року, яка мала на меті підсилення вірогідного аналізу становища підприємства та дозволяє обрати конкретну стратегію: зовнішні та внутрішні чинники повинні відповідати критеріям AQCD [2, ст. 26-27]:

- дієві – фактори, які можливо підпорядкувати собі, або запобігти їм;
- кількісні – фактори повинні вимірюватися в кількісних показниках;
- порівняльні – фактори повинні бути зазначені в порівняльних термінах, що дозволяє виявити відмітні компетенції або найбільш прибуткові ринки збуту продукції, а також розробити альтернативні стратегії;
- дивізіонні – розподіл факторів по групах, що дає можливість вивчити розподіл ресурсів за підрозділами, регіонами тощо.

Іншим одним з найпоширеніших інструментів для аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, в якому розкриваються політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. В залежності від потреб дослідження даний метод може мати додаткові фактори, що вивчаються [3, ст. 2]: PESTLE – екологічні, юридичні, STEERPLE – етичні, STEERPLED – демографічні, STEER – нормативно-правові.

У «Wiley Encyclopedia of Management» вчені Т. Саммут-Бонніці й Д. Галеа зазначають, що політичні фактори мають субнаціональний, національний та наднаціональний рівні, оцінка яких сприяє можливості ефективної адаптації до політичних змін [3, ст. 1], а для оцінки економічного середовища частіше використовується показник ВВП на душу населення [3, ст. 3]. Спостереження за соціальними тенденціями дає можливість зрозуміти попит й потреби населення, впроваджувати інновації, які задовольнятимуть потреби суспільства та оптимізуватимуть операційний процес.

Серед методів традиційного портфельного аналізу виділяють: матриця Бостонської консалтингової групи – BCG, матриця GE/McKinsey, матриця

Shell/DPM, матриця ADL та матриця інвестиційних можливостей Abell&Hammond [5, ст. 102].

Найпростішою та найбільш відомою є матриця BCG, в якій вимірюється потенціал росту підприємства в залежності від темпу росту сегменту ринку. Розробка стратегій залежить від двох факторів: зростання ринку, що сприяє скороченню витрат внаслідок можливості збільшити долю підприємства на ринку; зростання ринку сприяє збільшенню місткості фактичного ринку, відповідно й прибутку у сегменті ринку, що зростає [4, ст. 251].

Однак, ефективність використання частки ринку як найважливішого компонента для обрання маркетингової стратегії піддається сумнівам, окрім того, на результат аналізу впливає суб'єктивне визначення меж досліджуваного ринку. [4, ст. 266]. Також матриця не враховує ринки капіталу, теорію ризику, внутрішнє середовище організації та ін. [4, ст. 267], середню позицію у темпі зростання ринку [5, ст. 115] і т.д.

Матриця GE/McKinsey та Shell/DPM мають схожі цілі та результати. Обидві матриці мають за основу аналіз конкурентоспроможності та перспективності галузі, однак основна їхня відмінність полягає у врахуванні показників, які використовуються для проведення аналізу. Перша матриця орієнтується на оцінці окупленості грошових вкладів та збільшенні прибутку, а Shell/DPM – окрім окупленості, велике значення надається кількісним показникам діяльності організації [1, ст. 286].

Таким чином, найбільш дієвими інструментами стратегічного аналізу визначаються SWOT – та PEST-аналіз, однак застосування критеріїв AQCD може посприяти ефективності побудови стратегії розвитку та оптимізації операційних процесів. Тому проведення кореляції між різними методами аналізу сприяють ефективності та обґрунтовують доцільність обрання стратегічного напрямку організації.

### **Список використаних джерел:**

1. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. David F. R., David F. R., Kovács T. Z., Nábrádi A. Emerging trends in strategic planning : 30.06.2020. Debrecen : University of Debrecen, 2020. P. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/1-2/3>
3. Sammut-Bonnici T., Galea D. PEST analysis. Wiley Encyclopedia of Management // Strategic Management : 22. 01. 2015. 2015, Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
4. Jain S. C., Haley G. T. Marketing : Planning And Strategy. Publisher : Cengage India, 8th ed., 2010. P. 930.
5. Udo-Imeh, Philip T., Edet, William E., Anani, Rajunor B. Portfolio Analysis Models: A Review. European Journal of Business and Management. 2012, Vol 4, No.18. P. 101-120. URL: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/issue/view/447>

Левінзон Д. А.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Яценко О. В.

## **ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний ринок послуг та товарів дедалі більше характеризується високим рівнем насиченості маркетинговою інформацією, а також збільшенням її вагомості в розвитку будь-якого підприємства. Ефективна комунікаційна політика підприємства здатна забезпечити не тільки тісний контакт між компанією та її споживачами, а також збільшити попит на товари або послуги, надати клієнтам вільний доступ до характеристик товарів, збільшити рівень довіри серед споживачів, сформувати індивідуальну атмосферу в суспільстві.

На сьогодні, комунікаційна політика як фактор забезпечення розвитку підприємства є одним з найбільш прогресивних предметів дослідження серед наукових авторів. Наприклад, Л. Балабанова та В. Холод стверджують: «Комунікаційна політика – система просування товару на ринок, одна зі складових комплексу маркетингу, що включає: паблік релейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори» [1, с. 215].

Дослідивши надану термінологію від інших наукових авторів, можемо підсумувати, що комунікативна політика підприємства являє собою комплекс заходів, що використовуються підприємством з метою інформування, взаємодії зі споживачами, формування необхідних поглядів, потреб та переконань та формування позитивного іміджу компанії.

Перелік завдань, які визначають високий рівень ефективності комунікаційної політики підприємства:

- відтворення позитивного іміджу підприємства, його послуг або продукції;
- створення системи інформування наявних та потенційних клієнтів про існуючі товари, послуги (характеристика, особливості, якість, ціни), а також про нові пропозиції (переваги відносно конкурентів, тощо);
- дотримання необхідного рівня популярності продуктів або послуг, утримання клієнтів;
- надання чесної та відвертої інформації про збут товарів чи послуг;
- розробка системи маркетингових комунікацій, яка буде здатна переконати споживачів купувати продукцію підприємства;
- забезпечення системи зворотного зв'язку між клієнтом та підприємством для швидкого реагування та адаптування.

«Маркетингові комунікації часто виступають як ефективний інструмент маркетингу, що включає практику доведення до споживачів необхідної для підприємства інформації, та розглядаються як процес управління рухом товарів на всіх етапах» [2, с. 116].

За забезпечення ефективності комунікаційної політики підприємства відповідають наступні функціональні елементи:

1. Інформативність. Власники та менеджери компанії створюють систему інформування цільової аудиторії для надання новин про продукцію, зміну цінової політики, інноваційні введення в роботу виробництва, тощо;

2. Переконавання споживачів. Під час проведення маркетингової кампанії цей інструмент є ефективним закликком для здійснення покупок;

3. Імідж компанії. Відокремлення компанії від її конкурентів шляхом побудови іміджу є одним з найважливіших завдань, що стоять перед комунікаційною політикою;

4. Підкріплення споживачів. Звернення до споживачів повинні мати на меті не тільки розширення аудиторії, а також переконання наявних клієнтів в тому, що їх вибір є правильним;

5. Відгуки споживачів. Клієнти повинні залишати відгуки та описувати власний досвід користування послугою або продукцією для підтримки високої якості.

Підвищити рівень ефективності комунікаційної політики для отримання позитивної динаміки розвитку підприємства можна за допомогою наступних чинників:

- більший рівень монополізації джерела, через яке передається інформація до клієнтів;

- комунікаційна політика стає більш ефективною тоді, коли вона направлена на донесення тієї інформації, яку хочуть бачити клієнти;

- «комунікації будуть більш успішними, якщо джерело вважається професійним, має високий статус, якщо відомі його цілі або орієнтація, особливо тоді, коли джерело має великий вплив на аудиторію» [3, с. 30];

- вплив на споживача збільшується тоді, коли його зацікавила тема звернення;

- розробка програми комунікаційної політики передбачає орієнтацію на соціальні аспекти, які впливають на сприйняття звернення від підприємства.

Отже, одним з ключових чинників забезпечення розвитку підприємства є ефективність його комунікаційної політики, яка залежить від багатьох факторів та забезпечується шляхом побудови цілісної системи маркетингових комунікацій.

### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова, Л. В., Холод, В. В., Балабанова, І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Клімова, І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації. Держава та регіони. 2009. Вип. 5. С. 115–118.
3. Ільченко, Т. В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18 (2). С. 29–33

Марценюк А.С.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В.В.

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО. КЕЙС ДЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

Сучасний світ переживає еру інформаційного суспільства, де інформаційні технології займають все більш важливе місце в житті людей. Інформаційне середовище охоплює все більшу кількість сфер діяльності людей, що призводить до зміни їх спілкування та організації роботи.

Інформаційне суспільство - це термін, який все частіше зустрічається в сучасному світі. Це означає перехід від промислового до знаннєвого суспільства, де інформація стала ключовим ресурсом і джерелом влади, багатства та інновацій. Тому інформаційне суспільство представляє новий етап розвитку людства, в якому будь-яка людина за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій може отримувати, переробляти та розповсюджувати інформацію [1, с. 90].

Сучасне інформаційне суспільство має свої особливості та риси:

- Висока залежність від інформації: інформація використовуються для вирішення різноманітних задач, незалежно від їх розміру та складності.
- Зростання кількості джерел інформації: до традиційних джерел такі як телебачення, радіо, газети, журнали додалися Інтернет, соціальні мережі.
- Зміна способу сприйняття інформації: люди тепер звикли до швидкого отримання інформації та швидкого реагування на неї, що вимагає нових навичок та стратегій для роботи з інформацією.
- Зростання впливу соціальних мереж: вони стали новим джерелом інформації та впливу на людей, формуючи погляди та поведінку суспільства.

Інформаційне суспільство є феноменом, який стає все більш актуальним, що особливо проявилось під час пандемії COVID-19.

Однією з основних особливостей інформаційного суспільства під час COVID-19 є перехід до онлайн-режиму роботи та навчання. Завдяки інформаційним технологіям люди отримали можливість працювати та навчатися з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету.

Інформаційне суспільство також відіграло важливу роль у боротьбі з пандемією COVID-19. Завдяки інформаційним технологіям люди отримали можливість оперативно відслідковувати інформацію про стан поширення вірусу, нові методи лікування та профілактики, а також здійснюють онлайн-консультації з лікарями.

Особливо слід зробити наголос на стрімкому розвитку спілкування в соціальних мережах, можливості участі у дебатах.

Проте, разом з перевагами, суспільство під час COVID-19 стало об'єктом впливу значної кількості фейкових повідомлень, які в певній мірі створили додаткові проблеми в боротьбі з пандемією. Тому, надалі обов'язково буде необхідно забезпечувати якість та достовірність інформації, яку люди отримують, та боротися з поширенням фейкових новин [3].

Розвиток інформаційних технологій під час COVID-19 підтвердив їх важливе значення для розвитку світу. Його основні риси та особливості пов'язані з швидкістю та доступністю інформації, зростанням ролі технологій, збільшенням кількості інформації та зростанням важливості інформаційної культури та комп'ютерної грамотності стали у нагоді під час пандемії COVID-19. Однак при цьому виникла також низка проблем, які потребують свого вирішення: захист приватної інформації та персональних даних, доступність та якість інформації, інформаційна культура населення тощо. Тільки в такий спосіб можна буде забезпечити стійкий розвиток інформаційного суспільства та його позитивний вплив на життя людей.

### **Список використаних джерел:**

1. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти [Текст] / І. В. Арістова ; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Харків : Ун-т внутрішніх справ, 2000. – 386 с.
2. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рілейшнз / В. Бебик. – К. : МАУП, 2005. – 440 с.
3. Українське суспільство та коронавірус: як пандемія змінює кожного з нас зсередини. <https://www.radiosvoboda.org/a/30510549.html>
4. О.Л. Ярош, Н.А. Потапова Захист особистих даних в інформаційному середовищі. <https://jktod.donnu.edu.ua/article/view/11719>

Мережко Д. О.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Яценко О. В.

## **ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Динамічні зміни в сучасному економічному середовищі зумовлюють необхідність розробки інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В процесі змін збільшується агресивність компаній-конкурентів, що призводить до потреби адаптації підприємства.

«Конкурентоспроможність підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможність товару та ефективністю виробництва та управління» [1, с. 68]

Інноваційна стратегія може стати важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. За допомогою інновацій компанія може створювати новий асортимент продукції або послуг, які збільшать попит та довіру від споживачів, привернуть увагу нових клієнтів та зволять зберегти вже існуючих.

«В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розробки довгострокових стратегій розвитку підприємств, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу і допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довгострокових конкурентних переваг» [2, с. 27].

Процес розробки інноваційної стратегії повинен враховувати цілі, завдання, місію та методи, які є особливими для кожного структурного підрозділу управління підприємством. Умовою для створення ефективної інноваційної стратегії є поділ процесу на етапи, які будуть впроваджуватися з використанням відповідних інструментів або підходів.

Кожна інноваційна стратегія має містити в собі різні компоненти: розробка та втілення стратегії, визначення напрямків інноваційної діяльності підприємства, цілі та завдання інноваційного розвитку компанії, визначення методів та шляхів впровадження запропонованих інноваційних рішень, дослідження ринку. Наведені компоненти дозволять прискорити розвиток конкурентоспроможності та максимізують результат від втілення стратегії.

Дослідивши наукові праці стосовно визначеної теми, можемо визначити наступний перелік інноваційних стратегій, які направлені на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства:

1. Стратегія зростання позицій лідерства шляхом зменшення витрат. Ця інноваційна стратегія передбачає зменшення витрат шляхом пошуку нових постачальників, зменшення непередбачуваних витрат в момент виробництва. У результаті компанія може зосередити увагу на залученні великої кількості нових споживачів;

2. Стратегія дії на вузькій ринковій ніші. Така стратегія передбачає впровадження дій на вузькій ділянці ринку з постійними клієнтами (шляхом зменшення собівартості продукції та зміни цінової політики). Таким чином, підприємство може випередити конкурентів в окремій ринковій ніші та збільшити загальний рівень конкурентоспроможності;

3. Стратегія великої диференціації продукції або послуг. За умовами цієї інноваційної стратегії підприємство повинно надати існуючим товарам або послугам нові унікальні характеристики, що будуть виділяти його посеред інших. Ефективність полягає у привертанні уваги великої кількості споживачів;

4. «Стратегія оптимальної диференціації та оптимальних витрат передбачає, що споживачі, купуючи товар отримують за свої гроші велику цінність за рахунок поєднання широкої диференціації і низьких витрат продукції» [3, с. 397]. Можливий ефект, який буде отриманий від стратегії – збільшення кількості споживачів продукції чи послуг;

5. Стратегія ринкової ніші. В розрізі цієї інноваційної стратегії необхідно, щоб підприємство надало споживачам окремої групи товар або послуги, які будуть повністю задовольняти їх потреби та смаки. Перед тим як впроваджувати стратегію, необхідно провести дослідження для виявлення сучасних смаків групи клієнтів.

Для вибору найбільш ефективною, з точки зору підвищення конкурентоспроможності, інноваційної стратегії підприємству необхідно провести ряд досліджень, що будуть визначити його положення на ринку, цільову аудиторію продукції.

Реалізація інноваційної стратегії має власні особливості, які стосуються системи управління, фінансових ресурсів та комунікації зі споживачами. Система управління повинна налічувати висококваліфікованих спеціалістів, які реалізують стратегію без зайвих витрат та будуть націлені на максимальний результат.

Отже, пріоритетним завданням власників підприємства в сучасних економічних умовах є підвищення конкурентоспроможності за допомогою використання інноваційних стратегій, що дозволять прискорити розвиток, зміцнити позиції на ринку та підвищити якість продукції або послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цибульська, Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
2. Іванов, Ю. Б., Орлов, П. А., Іванова, О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
3. Курагеу, Н. Г. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства малого бізнесу в умовах неоіндустріального суспільства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: Міжнарод. наук. -практ. конф. ВНУ імені Лесі Українки, Луцьк, 27 жовтня 2022

Мікрюкова А.О., Похільченко К.Л.  
студентки Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
Керівник: к.е.н. Ткачук В.О.

## ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У будь-якій організації через різні фактори, такі як неефективні інформаційні системи, неналежний контроль якості або низький рівень навчання співробітників, недоліки в організаційній структурі, можуть виникати комунікаційні бар'єри. Проблему поглиблює і активне використання сучасних форм зайнятості, в тому числі дистанційної, що сприяє появі цифрових бар'єрів організаційних комунікацій [1].

В сучасних умовах цифрові організаційні бар'єри комунікацій включають:

– фізичні, до яких відносять умови виробничого середовища організації, технічні можливості якого загалом можуть впливати на цифрову комунікацію між працівниками;

– емоційні – здається, є найпоширенішими з-поміж інших, оскільки переконання, ставлення, особисті цінності людини-працівника мають сильний вплив на те, як вона обробляє (сприймає, аналізує, класифікує та зберігає) інформацію. В організаційних цифрових комунікаціях часто бракує інтонації, тону голосу, міміки, мови тіла чи інших видів візуальних або аудіосигналів;

– ідентичності – існують у суспільстві і можуть посилюватися під впливом цифрових комунікацій. Вони, звичайно, включають гендерні, расові, етнічні фактори, а також клас, вік, інвалідність, соціальний статус людини або її інші особисті, соціальні чи культурні ідентичності;

– семантичні, що виникають через різне тлумачення слів і символів. В організації це можна спостерігати у випадку з «офісною мовою», що одразу не буде зрозумілою для новоприйнятих членів трудового колективу;

– доступності – часто залишаються поза увагою, хоча адміністрація зобов'язана зробити комунікацію в організації доступною для всіх працівників, особливо для людей з особливими потребами;

– уваги – можуть бути пов'язані з відволікаючими факторами, як в Інтернеті, так і в реальному світі, інформаційним перевантаженням або іншими унікальними потребами;

– довіри, що можуть перешкоджати цифровим комунікаціям, коли віддалені працівники (remote workers) ставлять під сумнів одержані повідомлення в месенджерах. Все тому, що подібні цифрові повідомлення можуть бути неправильно розтлумачені іншими людьми, а довіра до месенджера – піддана сумніву. Так, шахраї без належної кваліфікації можуть видавати себе за авторитетів чи впливових людей, їх послідовників. Крім того, проблемою є різні види маніпуляції з контентом в Інтернеті, як-от використання змонтованих зображень, глибокі «фейки». В дійсності часто трапляються витоки (несанкціоноване публічне опублікування) персональних

даних, що викликає сумніви щодо надійності та безпечності організаційних цифрових комунікацій. У зв'язку з цим завоювання довіри має вирішальне значення для встановлення ефективних цифрових комунікацій [2].

Існують негативні наслідки, яких може зазнавати організація через цифрові комунікаційні бар'єри, серед яких: поява конфліктних ситуацій, відчуття ворожості або навіть розвиток хворобливої корпоративної культури через непорозуміння між працівниками в офісі та на віддалених робочих місцях; безпосередній вплив на продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів онлайн тощо. Хоча повністю усунути такі бар'єри складно, існують методи пом'якшення їхнього негативного впливу, зокрема шляхом [3]:

– визнання та адаптування до різних комунікативних уподобань працівників різних поколінь (наприклад, міленіалів, чи представників покоління Z, які звикли до перегляду персоналізованих стрічок новин у соцмережах). Такі люди люблять створювати онлайн-спільноти, ділитися думками та шукати рекомендації на своїх улюблених соціальних каналах;

– створення та поширення персоналізованого контенту, що є важливим елементом ефективної комунікації. Такий контент слід поширювати у форматі, що відповідає вподобанням людей, наприклад, відео, інфографіка, вебінари, подкасти та ін. Організація також має сегментувати свою внутрішню аудиторію на основі різних критеріїв, щоб уникати розповсюдження нерелевантного контенту;

– використання актуальних вичерпних даних і сучасних цифрових технології для кращого розуміння, управління та зменшення цифрових комунікаційних бар'єрів. Це включає консолідацію різних каналів комунікації в єдину комунікаційну платформу та доступ до комунікаційних даних й інсайтів.

Отже, з появою і поширенням дистанційних форм зайнятості природно виникли цифрові комунікаційні бар'єри. Існує кілька методів, які можуть зменшити їхній негативний вплив. Так, організації можуть досягти цього, пристосовуючись до різноманітних уподобань співрозмовників, застосовуючи гнучкі види комунікацій, створюючи адаптивний контент, використовуючи популярні месенджери, а також великі дані та цифрові технології для кращого розуміння та подолання або мінімізації цифрових комунікаційних бар'єрів.

### **Список використаних джерел:**

1. Organizational Barriers to Effective Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ifioque.com/communication-barrier/organizational-barrier>. – Дата звернення: 29.03.2023.
2. Girardin L. The 7 Barriers to Digital Communication [Електронний ресурс] / L. Girardin. – Режим доступу: <https://www.govloop.com/community/blog/7-barriers-digital-communication>. – Дата звернення: 29.03.2023.
3. Martic K. Top 13 Communication Barriers and How to Tackle Them [Електронний ресурс] / K. Martic. – Режим доступу: <https://haiilo.com/blog/communication-barriers>. – Дата звернення: 29.03.2023.

Ногаєвська А.С.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В.В.

## **КОНЦЕПЦІЯ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ Е-УРЯДУВАННЯ**

Зміни у парадигмі державного управління в певній мірі стали фактором, який обумовив рівень та обсяг застосування інформаційних технологій. Сьогодні ми можемо говорити про широке застосування в практиці державного управління такого цифрового інструменту, як електронне урядування (e-governance) [2, 4]. Під поняттям е-урядування звичайно пропонується розуміти використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності роботи органів влади та якості послуг, які надаються громадянам. Загалом, е-урядування є композитним поняттям, яке звичайно включає Інтернет, електронні сервіси великі бази даних.

Але головну роль у розвитку сучасних цифрових сервісів відіграє теорія нового державного менеджменту (New Public Management, NPM). Вона розвинулася ще в 1980-х роках як пропозиція, що в основу управління публічним сектором має бути покладено такий критерій, як результативність. Але слід відмітити, що на практиці, в низці країн, в тому рахунку і в Україні, акцент був зроблений на інформатизації та автоматизації наявних бюрократичних процедур без перегляду існуючих принципів діяльності органів публічного управління.

Тому в першу чергу тут слід відмітити таке актуальне завдання, як розвиток демократичних засад владного управління на основі широкого залучення громадян до управління країною на всіх рівнях [ 1 ].

В певній мірі такий підхід відповідає концепції якісного управління запропонованої Організацією Об'єднаних Націй (ООН). Впровадження цієї концепції має ґрунтуватися на таких важливих чинниках, як співпраця і спільна робота громадян і влади; прозорість влади та її рішень; чутливість у реагуванні, оперативність; результативність, ефективність та підзвітність громадськості.

Як результат, певне поєднання ідеології нового державного менеджменту з можливістю застосування цифрових технологій дозволило додати до системи публічного управління такі риси, як конкурентоспроможність, управління якістю, розпочати процес децентралізації системи управління державою. Особливо тут слід зробити наголос на такій важливій складовій модернізації системи державного управління, як визначення того, що держава є тільки постачальник послуг, а громадяни клієнти, які при цьому повинні мати можливість вибору [1,2,5 ].

Узагальнююче викладене, з урахуванням основних принципів концепцій Нового державного менеджменту та Якісного управління, можливостей, які надають сучасні цифрові технології, можна визначити перелік базових положень, яким має відповідати система е-урядування [ 5]:

- орієнтація на результат, коли управління повинно бути спрямоване на досягнення конкретних цілей та результатів, які можна виміряти і оцінити;
- клієнтоорієнтованість, діяльність держави має бути орієнтована на задоволення потреб потреби та очікування громадян, бізнесу тощо;
- децентралізація, з меншою роллю централізованого управління;
- застосування елементів конкуренції у державному секторі для підвищення ефективності та якості надання послуг;
- використання таких інноваційних методів управління.
- професіоналізм та етика: підвищення кваліфікації та компетентності державних службовців, а також дотримання високих етичних стандартів у державному управлінні.

Для практичного втілення цих вимог, в свою чергу, може бути використана теорія політичних мереж.

Застосування положень теорії політичних мереж в певні мірі відображає і процес побудови системи е-урядування. Вони мають низки спільних рис:

- на основі впровадження системи е-урядування створення системи, за якою буде здійснюватися перетворення бюрократії на гнучкі механізми з високою підзвітністю;
- забезпечення ресурсної підтримки мережі е-урядування для збору інформації, створення масиву великих даних та їх широке розповсюдження в онлайн-режимі;
- децентралізація функцій влади, за якою в рамках системи е-урядування відбувається передача на місцевий рівень повноважень самостійно приймати рішення.

### **Список використаних джерел :**

1. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2017. № 2 (57). С. 21–28.
2. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження КМУ від 20 верес. 2017 р. № 649-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p>.
3. What is Good Governance? UNESCAP. URL: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>.
4. Спасібов Д. В., Електронне урядування в контексті сучасних концепцій публічного управління. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2(61)/2018, С. 21–28

Орленко О.Р.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА**

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [3]. Для того, щоб проводити таке оцінювання необхідно використовувати відповідні методи і інструменти. Оцінювання персоналу дозволяє керівництву підприємства приймати рішення щодо мотивування і стимулювання своїх робітників до більш плідної праці. Крім того, оцінка персоналу дозволяє вимірювати результати роботи робітників, їх рівень професійної компетентності, виявляти певні резерви і оцінювати трудовий потенціал загалом. Тенденція, що простежується на вітчизняних підприємствах у рамках досліджуваного питання, полягає у тому, що керівництво не використовує сучасні методики оцінювання персоналу.

Оцінка персоналу є невід’ємним елементом функціонування організації. Вона пронизує всю систему управління персоналом – підбір, відбір та розстановку кадрів, професійний розвиток персоналу (підготовку кадрового резерву, розвиток кар’єри, навчання, мотивацію діяльності тощо).

На досліджувану проблематику звертає увагу низка дослідників, які зазначають, що акцент при цьому має робитися на формуванні системи оціночних критеріїв та показників. [1]. Хміль Ф. пропонує при оцінюванні віддавати перевагу двом основним функціям оцінки персоналу – вимірювальній і розвиваючій. При цьому автором вимірювана функція пояснюється як така, що дозволяє отримувати інформацію про зміни професійного рівня робітника, якість його роботи, відповідність його діяльності визначеним обов’язкам тощо. В процесі реалізації розвиваючої функції можна проводити аналіз можливостей працівника в контексті розвитку його інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, спроможності навчатися та підвищувати рівень своєї кваліфікації [2].

Практика показує, що оцінка персоналу може істотно впливати на підвищення ефективності будь-якої організації. Однак застосування методів і інструментів оцінювання в умовах сьогодення має низку недоліків, до яких, зокрема, можна віднести:

- відсутність чіткого взаємозв’язку між кінцевими результатами праці і індивідуальним внеском кожного працівника;
- здійснення аналізу усього комплексу факторів, що визначають дієвість оцінки на різні об’єкти керування;
- фрагментарність оцінювання персоналу без використання відповідної системи оцінок і методик комплексного аналізу.

Визначені проблеми свідчать про необхідність формування системи комплексного оцінювання персоналу, здатної сприяти не лише підвищенню

економічної ефективності організації, а й удосконаленню соціальних відносин усередині неї, становленню та розвитку мотивації працівників.

Застосування сучасних методів об'єктивної оцінки праці працівників, і насамперед, управлінського персоналу, набуває особливе значення в умовах швидкоплинних змін, адже систематичність оцінювання передбачає проведення моніторингу і відповідної реакції керівництва на виявлені тенденції.

Незважаючи на те, що оцінка персоналу є невід'ємним елементом функціонування організації, у вітчизняній практиці визнаною є лише атестація. Однак помилково ототожнювати атестацію з оцінкою персоналу з огляду на те, що при атестації переслідується мета щодо відповідності вимогам посади, при оцінюванні фокусується увага не тільки на професійних якостях робітників, але й враховуються їх індивідуальні психологічні аспекти, здійснюється аналіз результатів діяльності персоналу, аналізуються конструктивні і деструктивні чинники, які вплинули на ці результати та ін.

Слід зазначити, що проведення оціночних заходів не повинно дезорганізувати роботу колективу. Вони мають вбудовуватись у загальну систему управління персоналом в організації таким чином, щоб реально сприяти її розвитку та вдосконаленню. Для того, щоб оцінка персоналу відповідала вимогам об'єктивності та зрозумілості необхідно розробити чіткі критерії, за якими оцінюватиметься ефективність діяльності робітника.

Використовуючи дієву систему оцінювання, керівництво організації може формувати певну інформаційну базу, яка дозволить проводити зміни у кадровому складі організації, інформувати працівників про рівень їхньої роботи, мотивувати та стимулювати їх тощо.

Вибір методів оцінки персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке спроможна тільки сама організація з огляду на визначені стратегічні цілі, стан середовища, організаційну культуру і структуру, традиції та характеристики зайнятої у ній робочої сили.

### **Список використаних джерел:**

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ / Ф. І. Хміль– К : Академвидав, 2006. – 488 с.
3. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. №4. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>

Петровська В.М.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ**

Сталий розвиток закладу середньої освіти передбачає вміння керівника розробляти якісну стратегію його функціонування. Проте особливості сучасного підходу до сталого розвитку освіти в Україні вимагають впровадження стратегічного управління в освітній процес, що потребує застосування певного інструментарію, необхідного для адаптації загальноосвітнього закладу до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. При цьому роль керівника як головного менеджера управлінського процесу є вагомим з огляду на якість розвитку внутрішнього середовища освітньої організації.

Мотивувати та стимулювати персонал закладу до підвищення професійного розвитку, покращувати освітнє середовище, налагоджувати комунікації з усіма заінтересованими сторонами, формувати прозору систему оцінювання результатів навчання, організувати виховний процес – невичерпний перелік завдань та відповідальності керівника закладу середньої освіти.

Стратегічне управління – це безперервний процес, обов'язковою частиною якого є розробка стратегії розвитку організації.

На думку О. В. Лебідь, в основу стратегічного управління покладають стратегію розвитку будь-якої організації, розроблену на тривалу перспективу, яка надає можливість швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [2, с.164].

Інструментом стратегічного управління є стратегія, яку на думку В. Мельника, можна трактувати як генеральну програму дій розподілу пріоритетів і ресурсів з метою досягнення визначених цілей [3].

Стратегія розвитку дає можливість визначити напрями руху загальноосвітнього навчального закладу задля досягнення основної мети – забезпечення якості освіти.

Стратегічне управління школою реалізується через два напрями: а) розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти; б) стратегічне планування. Перше дозволяє вивчати та оцінювати освітній процес як систему, а друге – визначити напрями діяльності у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

При розробці стратегії розвитку загальноосвітнього закладу необхідно звертати увагу на такі її основні компоненти, як:

- цінності закладу середньої освіти, які є фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу з огляду на загальносуспільні та людські ціннісні якості;

- місія – мета заради якої існує освітня організація, чітко окреслена причина її існування та особлива роль [5, с. 31], а також добре продумане і зважене рішення про особливе призначення організації [4];

-візія (бачення) визначає напрямок руху загальноосвітнього закладу у середньостроковій перспективі[1].

Стратегічна ціль обов'язково має корелювати з візією, яка конкретизує визначену мету і фокусує увагу на пріоритетності досягнення першочергових завдань. Для максимальної ефективності стратегії цілі повинні бути сформовані на основі SMART-критеріїв та, відповідно, бути конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними та визначеними/обмеженими у часі.

Стратегія розвитку не може бути виконуваною, якщо не будуть визначені операційні цілі, що пов'язано з оперативним управлінням загальноосвітнього закладу як співвідношення загального і конкретного. У цьому сенсі керівник закладу має розробляти плани оперативного управління з огляду на вирішення таких проблем, як забезпечення необхідної організаційно-методичної підготовки, розроблення адаптаційних заходів для учнів і батьків, мотивація персоналу до підвищення кваліфікації і розвитку професійних навичок, адаптація освітнього простору для дітей з особливими освітніми потребами та ін.

Успішна реалізація стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу не повинна бути тільки особистою турботою керівника цього закладу. Важливою умовою для отримання очікуваних результатів щодо реалізації стратегічного плану є долучення до активної роботи заінтересованих сторін й, особливо, органів місцевого самоврядування, адже розвиток освіти – це не тільки забезпечення якості і доступності освітніх послуг, а й важливий чинник розвитку людського потенціалу громади й забезпечення її економічного зростання.

### Список використаних джерел:

1. Гадзієвська В.І. Стратегії розвитку освіти. URL:<https://osvita-omr.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/ozosh-85-stratehiia-zo-1.pdf>
2. Лебідь О. В. Стратегічне управління в системі освіти. Наукові записки Бердянського педагогічного університету. № 3. 2014. С. 161-167.
3. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Теорія і методика управління освітою. 2010. №3. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_3/21.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/21.pdf)
4. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Народна освіта. URL:[https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=6248](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248)
5. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник / Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.

Пірковець Є.М.  
аспірант Університету  
імені Альфреда Нобеля  
Керівник: д.е.н., проф. Митрофанова Г.Я.

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Ключовий аспект адаптивного управління - це здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нової ситуації, зберігаючи при цьому продуктивність та ефективність підприємства.

Адаптивність для сучасного підприємства є нормою існування та розвитку. При звичайних умовах адаптаційні спроможності підприємства спрямовані на адаптацію до змін кон'юнктури ринку, організаційні та технологічні введення, а також до соціально-політичних змін. [1, с. 172-174]

На думку Стец І.І. [2, с.159-162] та деяких інших авторів, будь яке підприємство має володіти певним адаптаційним потенціалом, тобто внутрішніми можливостями швидко реагувати та пристосовуватися до змін у навколишньому економічному середовищі. Разом з цим слід зазначити, що адаптивне управління само по собі не є стаціонарним та стабільним процесом. Його стратегія підбирається і коригується в процесі управління. [3, с.34-39]

В умовах дії дестабілізуючих факторів, необхідність впровадження або подальшого поглиблення стратегій адаптивного управління лише загострюється. Для економіки України в останні роки найбільш впливовими дестабілізуючими факторами були пандемія та військова агресія РФ. Вони кардинально вплинули майже на всі галузі економіки і всі підприємства тією чи іншою мірою мали пристосовуватися до цих змін. Малий та середній бізнес, з одного боку, виявився більш гнучким, з іншого боку, мав менший запас міцності.

Щодо адаптивного управління в контексті малого та середнього бізнесу - це процес прийняття рішень, який заснований на безперервному моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та здатності швидко реагувати на зміни, які можуть вплинути на його продуктивність та результативність.

Це означає, що як менеджери так і керівники повинні мати гнучкість у своїх підходах та бути готовими до зміни своїх стратегій та планів дій на основі нових даних майже в режимі реального часу.

Дієвими заходами, які сприяють такому підходу може стати використання технологій для моніторингу та аналізу даних, таких як системи управління ресурсами підприємства (ERP) і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Ці системи можуть допомогти своєчасно отримувати та аналізувати дані, які можуть допомогти їм приймати більш обґрунтовані рішення. Але ж, цей підхід для середнього та малого бізнесу пов'язаний з певними труднощами, наприклад, з додатковими витратами на моніторинг.

Ще один напрямок, який на нашу думку, обов'язково треба розвивати малому та середньому бізнесу, це робота з лояльністю клієнтів. Незважаючи на те, що це здається очевидним, далеко не всі підприємства мають зважений та системний підхід до цього питання. Це так само пов'язано з додатковими витратами, але це майбутнє сучасного бізнесу. Постійна підтримка зв'язку с клієнтами за допомогою соціальних мереж, email розсилки допоможе тільки своєчасно виявляти проблемні місця в обслуговуванні клієнтів, але й в перспективі значно скоротить витрати на залучення нових клієнтів.

Іншим дієвим заходом, який допоміг багатьом підприємствам не тільки малого та середнього бізнесу залишитись працездатними – це частковий або повний перехід в онлайн режим. Цей захід був життєво необхідним як під час пандемії так і під час військової агресії. Для деяких галузей, це стало справжнім проривом, наприклад, в сфері навчання з'явилося багато нових можливостей.

Нами було проведено дослідження щодо ставлення власників бізнесу та найманих працівників до переходу в режим онлайн. Опитування охоплювало переважно сферу обслуговування клієнтів, тобто продажі, наприклад будівельних послуг, комп'ютерної техніки, меблів, нерухомості, індустрії розваг та індустрії краси. Дослідження показало, що 19% найманих працівників вважають, що перехід в онлайн режим сприяв би підвищенню ефективності роботи, 33% припустили, що можливо покращило би результати роботи, 11% не визначилися і 37% були впевнені, що онлайн режим негативно вплинув би на ефективність роботи. В той же час, думка власників бізнесу на це саме питання відрізняється, а саме більше ніж 71% опитаних впевнені, що перехід в онлайн режим негативно впливає на роботу працівників, 14% вважають, що не станеться ніяких кардинальних змін, інші 15% не визначилися з відповіддю.

Тобто, якщо в сфері освіти перехід до онлайн режиму відкрив нові можливості, то в деяких інших сферах додав багатьох викликів. Це питання потребує подальшого вивчення. Таким чином, малий та середній бізнес має зосередитись на диджиталізації своїх процесів, для поглиблення моніторингу та аналізу, підтримки зв'язку з клієнтами для підвищення їх лояльності, та в кінцевому випадку для оптимізації витрат.

### **Список використаних джерел:**

1. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник ХНУ, 2009. – № 5. – С. 172-174.
2. Стец І.І. Управління адаптивним потенціалом підприємства / І.І. Стец // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 6 (16). – С. 159-162.
3. Цибизов А.А. Информационная компонента процесса адаптивного управления современного предприятия / А.А. Цибизов // Известия КБНЦ РАН. – 2009. – № 3 (29) – С. 34-39.

Проців Ю.І.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Чопко Н.С

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах невизначеності та нестабільності в світі, та економіці зокрема, важливе місце посідає питання ефективної та сталої діяльності підприємства. Зараз на світовому ринку основним інструментом забезпечення ефективності роботи підприємства є стратегічний менеджмент. Розвиток стратегічного управління на підприємствах відбувається з методологічними перешкодами, однією з яких є складність вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Інноваційна стратегія – стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації та пошуку масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства[1, с.150]. Основна мета інноваційної стратегії розвитку полягає у створенні та впровадженні нових продуктів, послуг, технологій, процесів, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу на ринку та підвищують його ефективність.

При впровадженні інноваційної стратегії розвитку важливо враховувати, що перехід на нову технологію або продукт потребує етапу адаптації. Цей процес може відобразитися на економічних показниках підприємства та викликати негативний вплив. Для вирішення таких проблем необхідно швидко та ефективно діяти, забезпечуючи ефективну взаємодію між структурними підрозділами, а також регулярно оцінювати результати та коригувати стратегію відповідно до потреб компанії та змін на ринку.

Існують різні інноваційні стратегії, які можуть бути вибрані підприємством в залежності від його можливостей, особливостей галузі та рівня конкурентної боротьби. Три основні типи інноваційних стратегій, які можна виділити в економічній літературі - це стратегії наступу, захисту та імітації.

1. Наступальна стратегія передбачає активну розробку нових продуктів та послуг, впровадження новітніх технологій та процесів, а також попереджувальну роботу з прогнозуванням нових трендів та потреб споживачів.

2. Захисна стратегія передбачає попереджувальну роботу з моніторингу та аналізу дій конкурентів, розробку нових методів та технологій, що дозволяють більш ефективно захищати свої патентні права та конкурентні переваги.

3. Імітаційна стратегія полягає в копіюванні та наслідуванні інновацій конкурентів.

Формування інноваційної стратегії розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, які включають конкуренцію, ресурси, технології, культуру

організації, зовнішні фактори, стратегічну місію підприємства, ринкові тенденції, кадровий потенціал, фінансову стійкість та готовність до ризику. При формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємства слід також враховувати етапи життєвого циклу продукту, технологій та послуг, які надає підприємство.

Для формування інноваційної стратегії розвитку підприємства потрібні різні ресурси, які можуть бути залучені з різних джерел. Основні ресурси, які можуть знадобитися:

1.Фінансові ресурси. Ці ресурси можуть бути залучені з різних джерел, таких як інвестори, банки, державні програми тощо.

2.Людські ресурси. Для формування інноваційної стратегії потрібні експерти з різних галузей, а також менеджери, які мають досвід у впровадженні інновацій.

3.Технічні ресурси. Це обладнання та технології, необхідні для розробки та впровадження інноваційної стратегії.

4.Інформаційні ресурси. Це інформація про ринок, конкурентів, технології та інші аспекти, які впливають на розробку та впровадження інноваційної стратегії. Ці ресурси можуть бути залучені з дослідження ринку, аналізу конкурентів та технологічних трендів.

5.Матеріальні ресурси - це будівлі, земельні ділянки, сировина та інші ресурси, які можуть бути необхідні для розробки та впровадження інноваційної стратегії.

Впровадження інноваційної стратегії розвитку є ключовим інструментом для забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності компанії на ринку. Її реалізація може допомогти підприємству зайняти провідні позиції у своїй галузі та отримати переваги перед конкурентами. Крім того, успішна реалізація інноваційної стратегії розвитку передбачає забезпечення високого рівня інноваційної культури в організації, що забезпечує залучення всіх працівників до процесу інноваційної діяльності та підтримку нових ідей.

### **Список використаних джерел:**

1. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К.: Видавничий центр “Академія”, 2005. 400 с.
2. Дунська А.Р., Зінченко Д.В. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 425-429.
3. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1, січ. С. 121–125.

Рахвал І. Р.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Герасименко О. В.

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні цифрові комунікаційні технології замінюють усі суспільні сфери та відносини. Передусім, це зумовлено такими сучасними споживчими потребами, як: комфорт та мінімізація часу для отримання послуг чи товару онлайн; доступ до необхідної інформації/відгуків з гаджетів; розрахунок електронними платіжними засобами тощо.

Чільне місце у діджитал перетвореннях займає і система менеджменту як невід'ємний компонент конкурентної переваги підприємства. Використання цифрових засобів полегшує створення, управління й облік результатів роботи команд підрозділів, дозволяє відстежувати послідовність, швидкість, якість операцій, калькулювати та бюджетувати витрати за операціями низького рівня. Очевидно, змінюється і роль самого менеджера, який повинен пристосувати колектив до комп'ютеризованих умов роботи для підвищення рівня рентабельності та втримання позицій на ринку [4, с. 184].

Для побудови ефективної конкурентної стратегії перед менеджером постає завдання проаналізувати 10, так званих, рухомих сил конкуренції:

1. Забезпечення широких та неперервних контактів з усіма зацікавленими сторонами, від яких залежить економічний успіх в бізнесі.

2. Адаптація до конкретного індивіду.

3. Уповноваження та самолідерство.

4. Орієнтація на інновації створення нових цінностей.

5. Формування на постійній основі попиту на товар (послугу).

6. Створення в міру складних і високоефективних бізнес-систем.

7. Висока швидкість реагування на зміни у макро- та мікросередовищі.

8. Неперервне навчання персоналу.

9. Створення інтелектуальних систем.

10. Забезпечення сприятливих умов для досягнення працівниками розумової праці високої продуктивності [1, с. 244].

Важливо зауважити, що цифрова трансформація менеджменту персоналу базується на діджиталізації HR-процесів. Простежити вплив цифрових HR-технологій на автоматизацію бізнес-процесів менеджменту можна на рис. 1.

Оптимізуючи процеси управління персоналом через систему цифрового менеджменту підприємство отримує конкретні конкурентні переваги у вигляді: нових форм ведення бізнесу (віртуальні компанії), зниження транзакційних витрат ведення бізнесу; зміни форм взаємодії з клієнтом; перетворення даних на головний грошовий актив виробництва та цифрового бізнесу; підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень; підвищення ефективності діяльності підприємства, автоматизації операційних процесів, скорочення

витрат; відмови від традиційних форм і методів менеджменту; перехід на екосистемні бізнес-моделі, що забезпечують диверсифікацію бізнесу [3].



**Рис. 1. Використання цифрових HR-технологій для автоматизації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу**

*Джерело: [2]*

Таким чином, можна зробити висновок, що цифрова трансформація менеджменту через комунікаційні роботи, соціальні мережі, аналіз великих даних, штучний інтелект, машинне навчання та хмарні технології є одним з провідних чинників зростання конкурентного лідерства підприємства. Автоматизація HR-процесів дозволить отримувати максимальний дохід, мінімізувавши при цьому витрати та час підприємства

### Список використаних джерел:

1. Дубницький, В. І., Науменко, Н. Ю., Нефедова, О. Г. Використання сучасного інструментарію формування конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки, 2021 р., С. 238-258.
2. Кравчук, О., Варіс, І., Заривних, К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство, 2021, URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 27.03.2022).
3. Панкратова, О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, № 33, 2021, URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 27.03.2022).
4. Устенко, М. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019, С. 181-192.

Соболта В.Ю.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Чопко Н.С.

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДЕЛЕГУВАННЯ НА ОСНОВІ ОНЛАЙН ІНСТРУМЕНТІВ**

Делегування дозволяє керівникам ефективніше розподіляти обов'язки та відповідальність, але вимагає постійного удосконалення та визначення оптимального розподілу повноважень.

Класичне визначення делегування зазначає, що це передача відповідальності повноважень від керівника підлеглому [1, с.641]. Даний процес – це основа кожної організації, адже сама її суть та ідея полягає у створенні того, що одна людина - не в змозі.

Беззаперечно, що у цьому процесі важливий аспект - довіра, яка залежить від рівня делегування [3, с.198]. Чим вищий рівень, тим більше відповідальності підлеглому за виконання завдання, але разом із тим менеджер має більшу віру та впевненість у працівника. При делегуванні необхідно забезпечувати відповідність обсягу прав та обов'язків. Працівнику надається право на ризик і помилку, тобто він сам обирає найкращий спосіб досягнення результату та вирішення проблеми. На початкових етапах самостійної роботи допущення помилок є нормою. Однак, їх повторення свідчить про недосконалі методи, невірну оцінку ситуації та відсутність критичного погляду на роботу як менеджера, так і працівника. Відповідно, застосування делегування повноважень потребує створення організаційних передумов для ефективності управлінських рішень, і менеджери-початківці повинні уникати організаційних помилок, які можуть підривати їхні зусилля [1, с.642].

Завдяки сучасним інформаційним технологіям, програмним продуктам та онлайн інструментам, процес делегування може бути ще ефективнішим, продуктивнішим та легшим у впровадженні. Наприклад, одним із таких продуктів є додаток Trello – це сервіс, який успадкував принципи роботи японської системи канбан, що базується на системі дошок з картками [2]. Кожна дошка представляє проєкт, а кожна карта – завдання або задачу, які повинні бути виконані. Цей застосунок дозволяє легко створювати картки з описом завдання та призначати їх конкретній людині або команді. Кожна карта може містити опис задачі, дату завершення, перелік дій, коментарі від учасників проєкту та іншу корисну інформацію, що допомагає зрозуміти виконавцю, яким має бути кінцевий результат. Крім того, Trello має зручну функцію "Checklist", яка дозволяє розбити завдання на кілька менших підзавдань, що допомагає краще контролювати виконання та покращує комунікацію між учасниками проєкту. Trello застосовується Adobe, Google, Kickstarter, National Geographic, PayPal, Pixar, Red Bull, та іншими відомими компаніями. Застосунок, також, є популярним серед стартапів та невеликих бізнесів у різних галузях.

Наступним зручним інструментом для делегування є Connecteam. Це програмне забезпечення для управління робочими процесами, що дозволяє делегувати різні види робіт та спілкуватися з командою в одному місці. Connecteam зручний, оскільки програма надає можливість комунікувати з підлеглими через чат або робити прямі дзвінки, що дозволяє швидко вирішувати різноманітні питання. Також, додаток має функцію, встановлювати терміни та створювати розклади, що полегшує управління проектами. Застосунок надає можливість стежити за прогресом виконання завдань та дізнаватися про проблеми, що можуть виникнути в процесі роботи [2]. Інструмент дозволяє завантажувати документи, що допомагає команді працювати з однією версією документів та забезпечує доступ до потрібної інформації. Connecteam використовують такі відомі компанії, як Uber, Sprint, Calvin Klein, Ashley Furniture, і багато інших.

Jira- це ще один онлайн інструмент, який дозволяє ефективно спілкуватись з командою, відслідковувати прогрес виконання завдань та моніторити проекти. Але його особливість полягає в тому, що завдання в застосунку це динамічні елементи, якими просто керувати, тобто їх можна легко редагувати, змінювати статус та операційний потік. Вся історія роботи зберігається в журналі подій. У сервісі є також функція таймера, щоб дізнаватися, скільки часу йде на виконання задач. Дуже зручно й те, що в разі прорахунку одного з членів команди всі учасники отримують повідомлення про помилку. Таким чином, жодна похибка не залишиться непоміченою [2]. Jira може бути інтегрована з Telegram для зручності користувачів. Jira є досить популярним інструментом для управління проектами серед різноманітних компаній та організацій. Деякі з найбільш відомих компаній, які використовують Jira, включають такі як NASA, LinkedIn, Spotify, Twitter, Airbnb, Dropbox, та багато інших.

Отже, делегування – це складний, проте важливий процес у розвитку підприємства. Для покращення ефективності процесу делегування доцільно використовувати різноманітні онлайн інструменти. Кожен з них має свої унікальні можливості і переваги, що дозволяють ефективно організувати та контролювати виконання завдань. Використання таких програмних забезпечень допомагає підвищувати продуктивність команди та зменшувати час на організацію, делегування та управління робочим процесом.

### **Список використаних джерел:**

1. Жалін, Ю. О. , Прищак М. Д. Делегування повноважень керівником: матеріали : XLVI наук.-техн. конф. ВНТУ, Вінниця, 2017. С. 641-644.
2. Коротенко О.10 додатків для оптимізації робочого процесу. Режим доступу:<https://bazilik.media/10-dodatkov-dlia-optimizatsii-robochoho-protsesu/> [Електронний ресурс], 28.03.2023.
3. А.О.Приятельчук Віра та довіра у контексті бізнесової діяльності Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012р.№ 50.С.193-206.

Теличко П.С.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Петрашевська А.Д.

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ПОГЛЯДАХ ФАХІВЦІВ**

В сучасних реаліях розвиток та управління підприємством не можна розглядати тільки з економічної та організаційної сторони. Щоб досягти успіху у споживачів та замовників, необхідно вміти мотивувати робітників на стабільну та якісну працю, створювати усі необхідні умови для цього. Саме тому в обігу з'явилося поняття «соціально-економічний розвиток підприємства», яке згідно поглядів провідних вітчизняних та закордонних фахівців – це розвиток підприємства, це важлива функція для переваги у конкурентній боротьбі, успіху та динаміки економічних та соціальних процесів. Ефективним пріоритетом економіки визначають взаємодію господарюючого суб'єкта та соціальним середовищем, що створюють успіх підприємствам та суспільству в цілому.

Соціально – економічний розвиток – процес трансформації відносин між економічними суб'єктами та соціальними групами населення.

Соціально-економічний розвиток не має меж і повинен розглядатись як довгостроковий та нескінчений процес. Однак, він потребує створення механізмів впливу на колективи працівників для управління динамікою якісного розвитку. Від цього залежать не лише позитивні зрушення у виробничій та господарській сферах діяльності підприємства, але і можливості швидкої їх адаптації.

Розвиток здійснюється за допомогою зворотного зв'язку двох типів: негативних і позитивних.

Під соціально-економічним розвитком вбачає характеристику динамічного стану підприємства, обумовленого цілями його функціонування і розвитку, а також феномен життя суспільства, який визначає «систему координат», в якому воно здійснює свою життєдіяльність.

Соціально-економічний розвиток підприємства визначають як незворотну, спрямовану і закономірну зміну системи на підставі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації. Розвиток системи означає її здатність до перетворення при збереженні відносної стійкості і протидії змінам.

Рушійною основою розвитку є його соціально-економічний потенціал, який розглядається як сукупність властивостей досліджуваного об'єкта, що являє собою динамічну систему, є результатом високоефективної, компетентної та успішної діяльності підприємства, спрямованої на отримання соціального, економічного та екологічного ефектів.

Соціально-економічний розвиток підприємства – це необоротна, спрямована, закономірна зміна економічного становища та соціальної

інфраструктури господарюючого суб'єкта в результаті якої організація переходить до принципово нового якісного стану.

Соціально-економічний розвиток підприємства залежить від економічного зростання, яке викликає якісні зміни в економіці, сприяє її загальному розвитку та розвитку людського капіталу, корпоративної культури.

Першоосновою і джерелом розвитку підприємства слід вважати різноманітні зміни внутрішньо системного характеру, та зміни, що виступають результатом взаємодії соціально - економічної системи з факторами оточуючого середовища. Ключовим моментом в даному процесі слід вважати протиріччя між обмеженими економічними ресурсами та необмеженістю економічних потреб людини.

Економічний бік соціально-економічного розвитку, як правило, оцінюють за допомогою коефіцієнтів й абсолютних величин, що відображають ефективність діяльності підприємства. Для оцінки соціальної складової більш прийнятними є якісні показники, що обумовлено специфічністю об'єктів оцінки.

Високоєфективне управління соціально - економічним розвитком є на сьогодні найголовнішим напрямом удосконалення підприємства.

Таким чином зроблений аналіз поглядів фахівців на соціально – економічний розвиток підприємства, дозволяє дійти висновку, що досягнення головних цілей підприємства можливо за рахунок підвищення кваліфікації робочої сили, створення необхідних умов та стимулів для неї. Міжнародний досвід показує, що соціальні фактори розвитку підприємства сприяють економічному росту підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 22 с. (с. 6-7).
2. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник. Серия: Высшее образование.– М.:ИНФРА – М., 2001. – 176 с., с. 171.
3. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору / Ю.В. Ковтуненко // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал – 2017. – Випуск 3. – 2017. – С. 138-146
4. Ковтуненко К.В. Динаміка і напрями інноваційного розвитку промислових підприємств України / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: Матеріали XX міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 7 - 11 вересня 2015р. Том I. Частина I / Національна академія наук України, Інститут досліджень науково- технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України, Київ-Одеса: 2015. – С. 42-48.

Ткачук В.О.  
к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та цифрової економіки  
Гетманчук І.Р.  
студентка 4 курсу групи ЗЕП-19-1 ФБСО  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИРОБНИЦТВІ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ**

Сьогодні світ проходить випробовування якісно новими соціально-економічними викликами, де все більшої значущості набувають цифрові технології [1, с. 9]. Завдяки цим технологіям можна домогтися підвищення рівня продуктивності праці та задоволеності працівників умовами роботи, подолати виклики бізнесу в турбулентній економіці.

Поєднання цифрових технологій та фізичної інфраструктури дало поштовх для розвитку smart-інфраструктури. Переваги такого типу інфраструктури є суттєвими для підприємств, оскільки вона здатна генерувати великі можливості для малого та середнього бізнесу. Разом із тим smart-інфраструктура не вирішує всі проблеми: поєднання технологій та інфраструктури змінює спосіб функціонування підприємств, що може спричинити ряд проблем, на які не завжди можна швидко відреагувати.

У рамках проєкту «Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України» Центром Разумкова у 2020 р. проведено експертне опитування серед 145 респондентів, в рамках якого надано оцінку небезпекам розбудови smart-інфраструктури. Так, попри те, що цифрові технології сьогодні є досить поширеними, відзначається брак досліджень щодо їх «безпечності». Загроза полягає в можливому зломі цифрових систем з несанкціонованим доступом до персональних даних. Кількість особистих даних, зібраних датчиками IoT, зростає і це викликає побоювання втручання у особисте життя працівників ззовні. Головним питанням є відсутність повної згоди на збір та обробку персональних даних, а також які саме дані повинні збиратися та як і, головне, ким вони мають після цього аналізуватися. Це несе ризик втрати конфіденційності загальних даних про підприємство та окремих працівників.

Бізнес, пов'язаний із виробництвом хлібобулочних виробів, залежить від програмного забезпечення (ПЗ) для розробки, виробництва, дистрибуції та післяпродажної підтримки товарів. Зокрема, несправність обладнання може спричинити збій у ПЗ, що, у свою чергу, призведе до появи сумнівної інформації. Зростаючим є занепокоєння підприємців щодо кібератак на інформаційні системи суб'єктів господарювання. Цифрові технології за відсутності визначених норм правового регулювання починають дедалі більше виступати в якості об'єктів загроз, що породжують проблему інформаційної безпеки підприємства.

Серед інших ризиків, на які варто вказати, – соціальні. Зокрема, передова автоматизація праці та використання роботів (а також роботизованих систем) може мати результатом заміну живої праці. Через запровадження цифрових технологій більшість існуючих робочих місць можуть зникнути і працівники будуть змушені змінити професію, щоб залишитися конкурентоздатними. Можливим є й порушення звичного режиму функціонування внутрішнього ринку праці, наслідками якого є [2]: загроза структурного безробіття за неможливості адаптації потрібних навичок; різниця у рівнях оплати плати: цифрові технології вимагатимуть більш високого рівня компетенцій до їх використання; менший доступ до соціальних гарантій (відсутність пакета соціального та медичного страхування) під час віддаленої роботи (remote work).

Низька лояльність працівників до цифрових сервісів, мобільних додатків і онлайн-платформ, показове ігнорування цифрових технологій та нерозуміння переваг цифрової трансформації породжують також психологічні проблеми та загальне погіршення клімату на підприємстві.

Вплив цифровізації на бізнес-процеси підприємств є неоднозначним. Цифрова трансформація породжує все нові виклики, пов'язані з нерівномірним розподілом цифрових благ, зростанням частки високооплачуваних і низькооплачуваних робочих місць за рахунок робочих місць із середньою заробітною платою, кібербезпекою тощо [3, с. 33]. Невирішеність цих питань може призвести до економічної неефективності та уповільнення темпів розвитку, проведення «реакційної» політики. Важливим кроком тут могло б стати вирішення питання збору статистичних даних про використання цифрових технологій та розбудову smart-інфраструктури, що дало чіткіше розуміння її впливів.

Отже, безумовно, поєднання цифрових технологій та фізичної інфраструктури сприяло появі smart-інфраструктури, що змінює спосіб функціонування підприємств. Разом із тим це може спричинити ряд викликів, на які не завжди можна швидко зреагувати, серед яких: несанкціонований доступ до персональних даних працівників, збої у роботі інформаційних систем, втручання в особисте життя працівників, поглиблення цифрової «нерівності» через різний рівень цифрової грамотності та ін.

### **Список використаних джерел:**

1. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України : аналіт. доп ; кер. проєкту К. Маркевич. – К.: Вид-тво «Заповіт», 2021. – 400 с.
2. Не позитивами єдиними. Які небезпеки криються за цифровізацією [Електронний ресурс] / К. Маркевич. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/statti/ne-pozytyvamy-iedynymy-yaki-nebezpeku-kryiutsia-za-tsyfrovizatsiieiu>. – Дата звернення: 13.03.2023.
3. Колоша В.В. Вплив діджиталізації на конкурентну політику: світовий досвід та Україна / В.В. Колоша // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2019. – Вип. 39, т. 2. – С. 33–45.

Узун Д. Б.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Яцкевич І.В.

## ЦИФРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Воєнне становище в Україні, COVID-19 та обмеженість ресурсів створює запит на необхідність створити ефективний безконтактний досвід функціонування підприємницької діяльності. Саме тому стає актуальним питання щодо формування цифрової стратегії діяльності підприємства.

Питання щодо формування стратегії діяльності підприємства розглядаються в ряді праць українських та зарубіжних вчених теоретиків та практиків. Серед них - А. Кузнецова, О. Ковтун, Л. Олійник [ 1; 2] та інші. Однак, не в повному обсязі досліджено питання щодо формування цифрової стратегії діяльності підприємства.

Згідно з європейською програмою фінансування СЕФ «Підключення магістралі для цифрових глобальних шлюзів» від 12 жовтня 2022 р., вітчизняні мобільні оператори та інтернет-провайдери мають можливість взяти участь у конкурсі та долучитися до розгортання стратегічних мереж, сприяючи поліпшенню якості зв'язку з країнами ЄС, зокрема через підводні кабельні системи, супутникову інфраструктуру та під'єднання до точок обміну інтернетом [3]. Через платформу UNITED24 вже нині надходять кошти на модернізацію та будівництво цифрової інфраструктури, посилення кіберзахисту, а також дальший розвиток нових цифрових технологій. Зокрема, у межах підписаного меморандуму між Міністерством цифрової трансформації України та телекомунікаційною компанією «Київстар» телеком-оператор передав 150 млн грн на цифровізацію [3].

Проте, якщо детальніше проаналізувати показники використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах, можемо зробити висновок, що підприємства України повільніше впроваджують інформаційно-комунікаційні технології, аніж підприємства країн ЄС.

Зростання кількості цифрових продуктів, процесів та послуг спричинило активне дослідження цифрових стратегій. А. Бхарадвай та співавтори визначили, що цифрова стратегія бізнесу є стратегією, яка сформована та реалізується через використання цифрових ресурсів для створення диференційних значень та консолідована із корпоративною стратегією підприємства [2]. Ця стратегія визначає бажані майбутні можливості бізнесу на основі інтеграції та використання нових цифрових технологій для досягнення бажаного майбутнього стану підприємства. Вона має формуватися, виходячи із трансформаційних можливостей у межах бізнес-моделей, продуктів, процесів та замовників підприємства та передбачати формування потенційно нових потоків доходу з цифрового зв'язку, розширення продуктової лінійки, послуги та взаємодії з клієнтами.

Нині відсутнє єдине, узгоджене й чітке визначення цифрової стратегії підприємницької діяльності, але комплексний підхід до визначення її місця та ролі варто розглядати відповідно до того, що цифрова стратегія підприємства підпорядковується корпоративній стратегії підприємства, її застосування передбачає впровадження стратегічних завдань підприємства через використання можливостей цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів.

Зазначимо, що цифрова стратегія є однією із корпоративних стратегій, яка трансформує цифровий рівень бізнес-стратегії на функціональні стратегії підприємства. Саме тому, основні складові цифрової стратегії малого бізнесу є гнучкішими та базуються на персоналізованих способах залучення клієнтів, формують нову ціннісну пропозицію підприємства через інтеграцію ІКТ у продукти та послуги.

До інструментів цифрового маркетингу належать: пошукова оптимізація, контент маркетинг, E-mail маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, онлайн-реклама, контекстна реклама, Веб-аналітика, мобільний маркетинг. Імплементация цифрових інструментів у бізнес-процеси базується на інкорпоруванні у ВРМ-систему ІТ, що дає змогу координувати розподілені системи, які підтримують бізнес-процеси. Оцінювання присутності в Інтернеті відбувається за показниками видимості та активності через використання технологій Web 2.0: он-лайн управління репутацією та управління онлайн-іміджем. Основними інструментами впровадження e-commerce для малого бізнесу є вибір: платформи електронної комерції, цифрових систем опрацювання платежів, платформ і служб для E-mail маркетингу, платформ розширеної аналітики та відстеження інформації про продажі компанії; служб доставки продукції тощо. Використовуючи комплексний підхід до трактування цифрової стратегії підприємства, пропонуємо визначати її як бізнес-стратегію, яка формується інтуїтивно, виходячи з потреб ринку та базується на можливостях цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів у різних бізнес-функціях.

### **Список використаних джерел:**

1. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. №3. С.118 - 126.
2. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2008. 424 с.
3. Огляд цифрової трансформації економіки України в умовах війни (жовтень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 20.03.2023).

Харьковська М.О.  
студентка Університету митної справи  
та фінансів  
Керівник: к.е.н., доц. Єдинак В.Ю.

## **ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІНВЕСТИЦІЯМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Сучасний менеджмент – це широке поняття, котре охоплює багато аспектів управління організацією. У даний час менеджмент орієнтований на досягнення високих та якісних результатів та запровадження у використання інноваційних технологій. Одним зі способів досягнення успіху є використання сучасних моделей менеджменту, таких як Agile, Lean, Design Thinking тощо.

Стратегії менеджменту також грають важливу роль у досягненні успіху організації. Наприклад, стратегії розвитку бізнесу можуть допомогти організації зайняти лідерську позицію на ринку, а стратегії управління ризиками дозволяють зменшити ризики та запобігти можливим проблемам [1].

Технології також є важливим аспектом сучасного менеджменту. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, IoT тощо, може допомогти організації отримати конкурентну перевагу, підвищити ефективність та знизити витрати.

Отже, сучасний менеджмент орієнтований на досягнення успіху організації через використання сучасних моделей, стратегій та технологій.

Сучасна практика менеджменту в інноваціях, інвестиціях та діджиталізації базується на використанні інноваційних стратегій та технологій для досягнення успіху організації.

У сфері інновацій менеджери повинні працювати зі створенням нових продуктів та послуг, що можуть задовольнити потреби споживачів та допомогти зайняти лідерську позицію на ринку. Це може включати розробку нових технологій, процесів та моделей бізнесу.

У сфері інвестицій менеджери повинні займатися аналізом ринку та конкурентів, щоб визначити оптимальний спосіб вкладання коштів. Це може включати інвестування в нові технології, дослідження та розвиток, а також здобуття активів і компаній, які можуть підвищити стійкість та прибутковість організації.

У сфері діджиталізації менеджери повинні працювати зі створенням цифрової стратегії та використовувати новітні технології для підвищення ефективності та автоматизації процесів.

Діджиталізація у менеджменті – це процес використання цифрових технологій та інструментів для підвищення ефективності та автоматизації процесів управління організацією.

Цифрові технології дозволяють менеджерам збирати та аналізувати великі обсяги даних, що може допомогти в прийнятті рішень на основі обґрунтованих фактів та трендів.

Для успішної діджиталізації у менеджменті слід звернути увагу на такі аспекти:

- визначення мети та стратегії;
- підготовка персоналу;
- вибір цифрових інструментів;
- забезпечення кібербезпеки;
- моніторинг та аналіз.

Визначення мети та стратегії: перед початком діджиталізації, слід чітко визначити мету та стратегію, щоб уникнути непотрібних витрат часу та ресурсів.

Підготовка персоналу: впровадження цифрових технологій може вимагати нових навичок та знань, тому важливо підготувати персонал та надати їм необхідну підтримку. Можливо, знадобляться тренінги та навчання, щоб забезпечити успішне впровадження нових технологій.

Вибір цифрових інструментів: перед вибором конкретних цифрових інструментів, слід провести дослідження та порівняти різні варіанти. Варто звернути увагу на те, які інструменти найкраще підходять для конкретних потреб бізнесу та як вони можуть бути інтегровані з іншими системами.

Забезпечення кібербезпеки: діджиталізація може призвести до збільшення ризиків у сфері кібербезпеки. Тому слід забезпечити відповідний рівень безпеки та захисту від кібератак, оновлювати захисні механізми та забезпечувати безпеку даних.

Моніторинг та аналіз: після впровадження цифрових технологій, слід відстежувати та аналізувати результати, щоб знайти можливості для подальшого вдосконалення [2, с.33-39].

У висновок можна сказати, що управління інноваціями та інвестиціями в умовах діджиталізації стало більш якісним та ефективним. Новітні цифрові технології дозволяють менеджерам збирати та аналізувати великі обсяги даних, що може допомогти в прийнятті рішень на основі обґрунтованих фактів та трендів. Цифрові інструменти допомагають у забезпеченні ефективного спілкування зі співробітниками, клієнтами та партнерами, а також в управлінні процесами віддалено. Аби робота у діджиталізації була успішною у менеджменті слід звернути увагу на такі аспекти: визначення мети та стратегії, підготовка персоналу, вибір цифрових інструментів, забезпечення кібербезпеки, моніторинг та аналіз.

### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В. О. (2003). Інноваційний менеджмент. Київ: ЦУЛ, Фенікс.
2. Гусева О. Ю Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація / О. Ю Гусева, С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 1.

Чорний О.Ю.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

## СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Актуальність визначеної тематики в умовах війни, яка відбувається в нашій країні, виявляється у тому, що економіка держави перебуває у досить нестабільному стані, а відтак вплив деструктивних чинників на розвиток підприємництва негативно відбивається на його перспективах. За таких умов достатньо складно вкладати гроші в розвиток бізнесу. Проте підприємство є фундаментом економічної стабільності держави, а відтак мають бути застосовані різні інструменти як з боку держави, так і з боку підприємців для забезпечення функціонування бізнес структур навіть за таких складних умов. Якісне бізнес-планування є одним зі способів мінімізації ризиків ведення бізнесу, адже реалізація бізнес-плану як інструменту управління впливає на результати господарської діяльності суб'єкта підприємництва, торкаючись і маркетингової, фінансової, логістичної та кадрової політики будь-якого суб'єкта господарювання.

Бізнес-планування на підприємствах – це процес впровадження нових ідей у наявні виробничі, управлінські та збутові процеси бізнесу. Проте такий метод планування, перш за все, пов'язаний з певними ризиками, які виникають у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища, стан якого знаходиться під впливом різних чинників, зокрема зміною політичного середовища, економічними кризами, демографічним дисбалансом, екологічною небезпекою тощо. Будь-які зміни відбиваються на показниках бізнес-плану, що потребує постійного його корегування.

Стрімко мінливе конкурентне середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання, вимагає від них постійного вдосконалення підприємницької діяльності, пошуку нових форм і методів планування, що забезпечують оптимальність прийнятих рішень. Ефективним засобом реалізації таких рішень за нових економічних умов є бізнес-планування. Результатом бізнес-планування є бізнес-план – особливий документ, в якому описуються всі основні аспекти підприємницької діяльності, аналізуються основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець, і визначаються основні способи вирішення цих проблем [2, с. 98].

С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко тлумачать суть бізнес-плану як документа, де розкривається зміст підприємницької ідеї та обґрунтовуються засоби реалізації останньої з огляду на різні аспекти розвитку майбутнього бізнесу та управління ним [1, с. 6].

Як документ бізнес-план розглядається і Тарасюк Г. М., проте автор робить акцент на заходах, які базуються на ресурсній забезпеченості підприємницької діяльності і реалізуються відповідно до поставленої мети –

отримання прибутку як результату впровадження підприємницької ідеї [4, с. 18].

Разом з тим, важливо зазначити, що бізнес-план може розроблятися з огляду на внутрішні чи зовнішні цілі.

Серед внутрішніх цілей складання бізнес-плану виділяються такі:

- інформування всіх співробітників про основні цілі та завдання організації, вимоги, що пред'являються безпосередньо до них;
- визначення ступеня реальності досягнення намічених результатів;
- прогнозування фінансових показників, які передбачається досягти у майбутньому;
- реорганізація роботи вже чинного підприємства або створення нового.

Процес бізнес-планування з погляду зовнішніх цілей – це почергове викладення ключових моментів певного інвестиційного проєкту, які переконують партнера чи інвестора у вигідності та важливості участі у ньому. Таким чином, серед зовнішніх цілей розробки бізнес-плану можна виділити такі [3, с. 36]:

- обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій або позичкових коштів;
- демонстрація наявних у підприємства можливостей, привернення уваги з боку інвесторів та банків;
- переконання їх у високому рівні ефективності інвестиційного проєкту та якості менеджменту організації.

Таким чином, недооцінка ролі бізнес-планування у сучасних ринкових умовах може привести до руйнування бізнесу і банкрутства підприємства. Зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення, як правило, призводять до великих економічних втрат, явищ неплатоспроможності підприємств. Оскільки бізнес-план є майже єдиним документом, на основі якого можна будувати висновки щодо доцільності реалізації бізнес-ідеї, розробка його має відбуватися на найвищому рівні, тобто підприємець повинен подати якісний документ – що розкриває суть його підприємницької діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. К.: КНЕУ, 2002. 379 с.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, К. : КНЕУ, 2019. 264 с.
3. Верланов Ю. Ю., Верланов О. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014, 244 с.
4. Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с.

Яковенко І. В.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств можна охарактеризувати як нестабільні, динамічні та невизначені. Чинником, що може забезпечити довготривалий та безперервний розвиток підприємств, що належать до різних галузей, є стратегія розвитку.

За твердженням О. І. Гудзь стратегія розвитку визначається як: «Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів» [1, с. 347].

Характерними рисами стратегії розвитку можна вважати:

1. Спрямованість на підвищення рівня конкурентоспроможності послуг, товарів та підприємства;
2. Досконале дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ;
3. Довгостроковий план дій;
4. Необхідність залучення великого об'єму інвестицій;
5. Цілеспрямованість на високий рівень ефективності;
6. Обов'язкова наявність ризиків.

Розробка плану розвитку підприємства потребує знань особливостей зовнішнього середовища, ринку та галузі у якій існує підприємства. Одна з особливостей розвитку автотранспортної галузі – це динамічність технологічних змін та вимог до якості обслуговування.

Розгляд питання про розвиток діяльності автотранспортного підприємства потребує розуміння змісту стратегії та її рівня пріоритетності серед інших планів підприємства. Дослідження наукової літератури виявили, що існують розбіжності трактування та визначення особливостей формування цього виду стратегій, адже наразі присутня проблема невизначеності напрямків розвитку підприємств автотранспортної галузі.

С. В. Цимбал надав найбільш об'єктивне трактування: «Стратегія розвитку автотранспортного підприємства (АТП)– довготривалий, якісний, визначений напрямок розвитку підприємства, спрямований на будь-який вид виробничої діяльності для максимальної реалізації можливостей підприємства та зайняття ним відповідного або запланованого становища на ринку» [2].

Формування плану розвитку автотранспортного підприємства відбувається на вищому рівні управління. В результаті дослідження наукових праць виявлено, що не існує чіткої думки стосовно класифікації, кількості рівнів, змісту та наповнення стратегії.

Згідно зі специфікою діяльності таких підприємств можемо відокремити три рівні прийняття стратегічних рішень:

1. Перший рівень. Формування загальної стратегії розвитку та стратегії ризик-менеджменту автотранспортного підприємства;

2. Другий рівень. Формування портфелю загальних стратегій розвитку та конкурентних стратегій;

3. Третій рівень. Формування функціональної стратегії для автотранспортного підприємства.

Відповідно до специфіки обраної галузі, можемо сформувати наступні етапи розробки плану розвитку підприємства:

1. Визначення місії та дерева цілей для підприємства;

2. Проведення стратегічного аналізу (дослідження потенціалу, оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка матриці успіху);

3. Відбір та оцінки привабливості стратегічної зони господарювання;

4. Формування сценарію потенціального розвитку підприємства;

5. Розробка загальної стратегії та альтернативних варіантів;

6. Безпосередня реалізація стратегії підприємства;

7. Контроль за результатами та завчасне коригування структурних елементів стратегії.

Варто зазначити, що формування стратегії також забезпечує оцінку ефективності, яка відбувається на етапі її реалізації.

Одним з факторів впливу на ефективність кінцевого результату є ступінь дотримання загальноприйнятих принципів розробки стратегії. «Дотримання загальних принципів дає можливість сформувати типові характеристики стратегії підприємства, а реалізація специфічних принципів дає змогу передбачити певні ознаки стратегії, які властиві тільки даному підприємству» [3, с. 133].

Таким чином, підвищити ефективність функціонування автотранспортного підприємства можна за рахунок розробки стратегії розвитку, що буде відповідати специфічним умовам діяльності, конкурентній позиції підприємства, організаційній структурі та іншим внутрішнім або зовнішнім чинникам впливу.

### **Список використаних джерел:**

1. Гудзь, О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 346–352.
2. Цимбал, С. В. Формування варіантів стратегії розвитку автотранспортних підприємств Вінницької області, пов'язаної з запровадженням нових видів перевезень.  
URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21471/5177.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 28.03.2023).
3. Ревуцька, А. О., Смолій, Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 2 (13). С. 129–134

## **СЕКЦІЯ 2**

# **ПРОМОЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ СПОСОБІВ ПІДТРИМКИ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ УМОВ**

Гук І.М.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.і.н., проф. Якубовський О.П.

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Місцеве самоврядування є укоріненим і суттєвим елементом демократичних систем урядування.

Вибудовуючи взаємини між центральним урядом та органами місцевого самоврядування, усі демократичні нації намагаються досягти двох основних цілей, які часом суперечать одна одній. Першою з них є забезпечення права на місцеве самоврядування, що є основоположним принципом демократичного урядування, а також здатності субнаціональних органів влади коригувати програми задоволення конкретних потреб своїх виборців та пристосовуватися до місцевих умов. Друга мета пов'язана з потребою центрального уряду брати на себе обов'язки загальнодержавного характеру і захищати права всіх громадян. Тому одним із найголовніших завдань, що постають перед посадовими особами центральних органів влади всього світу, є визначення функцій і обов'язків місцевої автономії щодо загальнодержавних цілей [1, с.8].

Оскільки досвід розвитку місцевого самоврядування у кожній країні має свої характерні риси, то доцільно привести декілька прикладів.

1. Європейський досвід: У багатьох країнах Європи місцеве самоврядування має досить високий рівень розвитку. Країни, такі як Франція, Німеччина та Іспанія, мають дуже сильні системи місцевого самоврядування, які дозволяють місцевим громадам приймати важливі рішення та виконувати різні функції, включаючи забезпечення громадської безпеки, управління міськими послугами та розвиток місцевої економіки.

2. Американський досвід: У Сполучених Штатах Америки багато повноважень та автономії зосереджено на рівні штатів, округів та міст. Місцеві громади наділені владою, щоб вирішувати важливі питання, такі як забезпечення безпеки, розвиток економіки та соціальна політика.

3. Азійський досвід: У деяких країнах Азії, таких як Японія та Корея, місцеве самоврядування здебільшого контролюється центральною владою. Однак, в країнах, таких як Індія та Китай, місцеві громади наділені більшою владою та автономією, щоб вирішувати важливі питання, задля розвитку територій.

Слід зауважити, що самостійність органів місцевого самоврядування більшості європейських держав має особливий специфічний характер, оскільки органи місцевого самоврядування не мають законодавчих повноважень, бо вони можуть діяти тільки на основі і в рамках законодавчих актів, виданих центральними законодавчими органами всієї країни чи суб'єкта федерації, якщо це федеративна держава. У ФРН, наприклад, виділяють три умови

правового регулювання місцевого самоврядування: федеральне законодавство, законодавство окремих земель і прийняті самими громадами правові відносини. Нормами федерального законодавства є, насамперед, Основний закон ФРН 1949 р., але провідне місце в правовому регулюванні місцевого самоврядування займає законодавство земель, хоча в різних землях правове становище комун має свої особливості [3, с.288].

Забезпечення розвитку місцевого самоврядування є важливим з кількох причин:

1. Демократія: Місцеве самоврядування є фундаментом демократії і дозволяє громадянам брати участь у процесі прийняття рішень на місцевому рівні.

2. Ефективність: Місцеві органи самоврядування знають потреби своїх громад краще, ніж централізовані органи управління. Тому, розвиваючи місцеве самоврядування, можна досягти більшої ефективності у вирішенні проблем на місцевому рівні.

3. Розвиток громад: Місцеве самоврядування допомагає вирішувати проблеми, що виникають у громадах, та сприяє їх розвитку. Наприклад, місцеві органи самоврядування можуть розробляти та реалізовувати проекти з благоустрою, розвитку інфраструктури, розвитку соціальної сфери тощо.

4. Збереження культурної спадщини: Місцеве самоврядування може допомогти зберегти культурну спадщину та традиції громад. Наприклад, вони можуть створювати музеї, організовувати фестивалі та інші заходи, що сприяють збереженню культурних цінностей.

Висновки: Отже, розвиток місцевого самоврядування є важливим аспектом політики багатьох країн задля забезпечення демократії, ефективності у вирішенні проблем на місцевому рівні, розвитку громад та збереженню культурної спадщини.

### **Список використаних джерел:**

1. Ткачук А.Ф., Агранофф Р., Тревор Б. Посібник: Місцеве самоврядування: світовий та український досвід. Київ: «Заповіт», 1997. – 188 с.
2. Лазор О. Д. Організація та функціонування представницьких органів місцевого самоврядування в зарубіжних країнах : наук. розробка / авт. кол. : О. Д. Лазор, Х. М. Кохалик та ін.; за наук. ред. О. Д. Лазор. - К. :НАДУ, 2009. - 44 с.
3. Вакуленко В. М. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: підручник. / за заг. ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К. : НАДУ, Вид-во “Фенікс”, 2010. – 375 с.

Добровольська О.Л.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.держ.упр.,  
доц. Матвеєнко І.В.

## **НАПРЯМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В КРАЇНАХ СВІТУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Цифрова трансформація публічного управління - це процес впровадження новітніх технологій та цифрових інструментів у діяльність органів публічної влади з метою поліпшення якості та ефективності надання послуг громадянам. Даний процес в країнах світу має свої особливості та відрізняється різноманітністю підходами до його організації. Втім, майже всі зарубіжні країни активно використовують цифрові технології для покращення публічного управління та налагодження ефективної взаємодії, що передбачає створення єдиної цифрової платформи для надання послуг громадянам та бізнесу.

Так, у США створено єдиний урядовий веб-портал для забезпечення доступу до даних про федеральний бюджет та програми, що фінансуються з державного бюджету. Завдяки цьому порталу громадяни отримують доступ до інформації про те, як витрачаються гроші з їх податків [3].

У багатьох країнах Європи цифрова трансформація системи публічного управління є однією із ключових стратегій розвитку держав. Цей процес може здійснюватися як на рівні державних органів, так і на рівні місцевої влади. Публічні службовці Швеції використовують систему електронного документообігу, що дозволяє не лише зменшити кількість паперових документів та зберегти час, але й поліпшити доступність та якість надання послуг населенню [4]. У Фінляндії створено електронний сервіс, що дозволяє громадянам звернутися до державних органів за допомогою Інтернету, що забезпечує швидку та ефективну взаємодію між громадянами та урядом, зменшує бюрократію та збільшує прозорість та відкритість управління [5].

Система е-голосування створено у Японії, яка забезпечує якість виборчого процесу та зменшення кількості помилок. У Тайланді використовується мобільний додаток, що дозволяє громадянам звертатися до державних служб за допомогою смартфонів. Так, у Малайзії впроваджують систему блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки в галузі логістики та зовнішньої торгівлі. Дана система дозволяє зберігати дані про транспортні засоби та товари, що зменшує ризик їх втрати чи підробки [6].

В рамках проекту ПРООН «Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні (підтримка дія)» з 2019 року Україна розпочала запроваджувати нові форми взаємодії з державою, ввівши комплекс цифрових рішень «Дія» в рамках концепції «Держава в смартфоні». Проект реалізується за такими напрямками як: реформа сфери надання адміністративних послуг і оптимізація порядків їх надання та цифровізація процесів державного управління на основі інноваційних методів залучення громадян та експертів [2].

Даний Проєкт спрямовано на активну взаємодію з громадянами з метою вдосконалення їх цифрових навичок і надання підтримки у впровадженні рішень за допомогою нових технологій [2].

Україна впроваджує електронне декларування для посадовців, що дозволяє зменшити ризик корупції. Крім того, українські міста використовують цифрові інструменти для покращення комунікації з громадою та надання різних послуг онлайн. Активно впроваджуються проєкти електронного урядування, такі як «Дія» та «ProZorro», що дозволяють зменшити бюрократію та корупцію. Крім того, українські міста використовують цифрові інструменти для покращення комунікації з громадою та надання різних послуг онлайн, навіть заявок на ремонт доріг [1].

Слід відзначити, що на вітчизняний процес цифрової трансформації суттєво вплинуло військові дії та запровадження воєнного стану на всій території країни. В умовах ризиків та криз існує потреба в удосконаленні напрямів та підходів щодо запровадження цифрових технологій та процесу адаптації кращого зарубіжного досвіду до українських реалій.

В умовах воєнного стану та поствоєнний період питання цифрової трансформація набувають своєї актуальності, що потребує окреслення перспектив подальших наукових розвідок. Отже, першочерговими напрями є: розробка національних програм з цифрової грамотності та цифрової освіти, регіональна цифрова трансформація, оцифрування державних служб, розширення спектру надання державних цифрових послуг тощо, що прискорить входження України до європейського простору.

### Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
2. Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні (підтримка дія). Проєкт ПРООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project>
3. America's Digital Transformation. The Washington Post . October 6, 2020. URL: <https://www.washingtonpost.com/washington-post-live/2020/09/25/americas-digital-transformation/>
4. O'Dwyer G. Swedish government launches accelerated digitisation plan. *Computer Weekly.com*. January 19, 2023. URL: <https://www.computerweekly.com/news/252529304/Swedish-government-launches-accelerated-digitisation-plan>
5. Public Sector ICT. Ministry of Finance Finland. URL: <https://vm.fi/en/public-sector-ict>
6. Technology and digital in Asia. McKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/topics/technology-and-digital-in-asia>

Кириченко Д. О.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.держ.упр. Липовська С. О.

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Ефективне функціонування органів публічної влади – потреба громадян країни. Завдання забезпечення такого функціонування покладені на працівників – персонал органів публічної влади. Суть питання полягає у вдалій організації їхньої роботи, що особливо затребувана у нинішній воєнний період. Відповіді на актуальні питання роботи органів публічної влади у воєнний період указано на офіційному сайті Національного агентства України з питань державної служби [1]. Проте досі головним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність персоналу органів публічної влади, залишається Закон України «Про державну службу» [2] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [3].

У довоєнний період, аналізуючи реалізацію управління в органах державної служби, було встановлено, що однією із нагальних проблем у сфері управління є недостатня кваліфікація та професійна підготовка працівників. Нерідко трапляються випадки, коли державні службовці не мають достатнього рівня знань та навичок, що може впливати на якість та ефективність їхньої роботи. Однією з основних причин цієї проблеми є швидка зміна законодавства та нормативно-правового поля, що вимагає від працівників виконавчої влади постійного підвищення свого рівня професійної підготовки та знання останніх законів і нормативно-правових актів. Одним із можливих шляхів вирішення поданої проблеми є, опираючись на досвід європейських країн, розробка системи оцінки роботи працівників органів публічної влади, що могла б стати у нагоді під час виявлення недоліків у роботі працівників. Сучасним підходом у боротьбі з недостатньою кваліфікацією кадрів і водночас із проблемою мотивації працівників є організація регулярного онлайн-навчання шляхом організації конференцій, семінарів, тренінгів.

Повертаючись до проблеми зацікавленості працівників у сфері своєї діяльності, наводимо вартий уваги та поширення приклад під назвою «Корпоративна культура», що стосувався вирішення проблеми мотивації працівників.

Переймаючи досвід зарубіжних країн, зазначаємо, що в Україні досі існують прогалини у сфері планування кадрів, що виражається у таких аспектах як збереження кадрів, стратегічне планування, стандарти професійної етики тощо. Серед низки можливих варіантів вищезазначеної проблеми найбільше увагу привертає розвиток системи внутрішнього переміщення кадрів, що у перспективі забезпечило б можливість працівникам розвиватись в межах однієї державної установи, а також посприяло б збільшенню оборотності кадрів. На сучасному етапі проблему планування державних службовців вирішують

відповідно до Наказу №201 Головного управління державної служби України від 17.11.2004 р. «Про проведення атестації державних службовців» [4]. Відповідно до Наказу визначається процедура атестації державних службовців, що проводиться з метою визначення можливості присвоєння службового звання, підвищення заробітної плати, а також оцінки результативності роботи органів публічної влади.

Також на сучасному етапі розвитку та функціонування держави перешкодою для ефективного функціонування органів публічної влади є проблема залучення сертифікованих кадрів, які гідно оцінивши рівень власних знань та професійної підготовки, виїжджають за кордон.

Отже, система організації управління персоналом в органах публічної влади потребує реформаційного підходу у своєму оновленні. Зважаючи на особливий стан країни у теперішній час, актуальним було б звернення до зарубіжних підходів у процесі модернізації системи управління у воєнний та післявоєнний період. Подальший розгляд питання може базуватись на думці про перейняття досвіду таких країн як Грузія, Хорватія, Ізраїль [5], які свого часу також стали учасниками політичних конфліктів та воєнних дій. Важливо зазначити, що багато з підходів указаних країн є актуальними для застосування в органах публічної влади в Україні, проте національні особливості також потребують врахування.

### **Список використаних джерел:**

1. Національне агентство України з питань державної служби. Відповіді на актуальні питання роботи державної служби у воєнний період. [Електронний ресурс] – Режим доступу – <https://nads.gov.ua/vidpovidi-na-aktualni-pitannya-roboti-derzhavnoyi-sluzhbi-u-voeyennij-period>
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII; ред. від 19.12.2019; Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. [Електронний ресурс] — Режим доступу – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 2493-III; ред. від 01.08.2021; Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. . [Електронний ресурс] — Режим доступу – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
4. Про проведення атестації державних службовців: Наказ від 17.11.2004 №201; Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. [Електронний ресурс] — Режим доступу – <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201351-04#Text>
5. Бощевський В. В. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2-22р., №2 (76). С. 30-35.

Лібак В.С.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: канд.соціол.наук,  
доц. Князева О.В.

## СУЧАСНА ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ В ІННОВАЦІЯХ, ІНВЕСТИЦІЯХ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасний світ швидко змінюється, тому компанії повинні постійно вдосконалювати свої процеси управління, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними на ринку. Інновації, інвестиції та діджиталізація є ключовими факторами розвитку бізнесу в сучасних умовах. Ці три фактори взаємодіють між собою, щоб забезпечити ефективне управління ресурсами, розробку та впровадження інноваційних рішень, а також імплементацію цифрових технологій та інструментів для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Сучасна практика менеджменту в цих галузях повинна бути налаштована на досягнення стратегічних цілей компанії.

Інновації – це ключовий елемент сучасного менеджменту. Успішні компанії постійно впроваджують нові ідеї та технології, щоб забезпечувати своє місце на ринку. Інноваційний менеджмент передбачає постійний пошук нових ідей та їх впровадження у бізнес-процеси компанії. Важливою складовою інноваційного менеджменту є створення сприятливої атмосфери для розвитку інновацій, що включає культуру інновацій, створення спеціальних відділів для розробки нових ідей та їх впровадження в бізнес-процеси компанії [2, с. 150].

Інвестиції є також важливим елементом сучасного менеджменту. Інвестиції можуть бути здійснені в різних формах: це можуть бути інвестиції в розвиток нових продуктів та технологій, інвестиції в розширення виробничих потужностей, інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу.

Діджиталізація – це процес впровадження технологій та цифрових рішень в бізнес-процеси компанії. Діджиталізація охоплює різні аспекти бізнесу: це можуть бути цифрові маркетингові інструменти, електронні системи управління, автоматизація виробничих процесів та інші. Вона дозволяє компанії забезпечити швидку та якісну обробку інформації, а також забезпечити зв'язок між різними підрозділами компанії та зовнішніми партнерами [1, с. 40].

Інструменти менеджменту – це набір різноманітних інструментів, які використовуються в інноваційному менеджменті, інвестиційному менеджменті та діджиталізації. До таких інструментів можуть відноситися: методи SWOT-аналізу, бенчмаркінг, прогнозування ринкових тенденцій, інструменти управління проектами, CRM-системи, BI-системи та інші.

Сучасний менеджмент охоплює широкий спектр стратегій та методів, які сприяють ефективному управлінню бізнесом в умовах постійних змін технологій та ринків. Деякі з найбільш важливих практик, які використовуються в сучасному менеджменті, включають: 1. Створення

інноваційного середовища: компанії, які зосереджені на інноваціях, мають створити сприятливе середовище для розробки нових ідей та їх реалізації. 2. Розвиток цифрової стратегії: у світі, де технології швидко розвиваються, компанії повинні розуміти значення цифрової стратегії для підтримки свого бізнесу. 3. Залучення капіталу: компанії повинні мати доступ до фінансування для розвитку свого бізнесу та реалізації інноваційних проєктів. 4. Створення партнерств: компанії повинні знаходити партнерів, які можуть допомогти в розвитку бізнесу та реалізації інновацій. 5. Менеджмент змін: компанії повинні бути готові до змін, які відбуваються в їх сфері діяльності та швидко адаптуватися до нових умов. 6. Розвиток людських ресурсів: компанії повинні забезпечувати розвиток своїх працівників та створювати сприятливе середовище для їх творчості та інноваційної діяльності. 7. Використання аналітики: компанії повинні використовувати аналітику для оцінки своєї діяльності та виявлення можливостей для розвитку бізнесу. 8. Інвестування в дослідження та розробки: компанії повинні інвестувати в дослідження та розробки, щоб створювати нові продукти та послуги, які задовольняють потреби своїх клієнтів. 9. Розвиток маркетингової стратегії: компанії повинні розуміти потреби своїх клієнтів та створювати маркетингову стратегію, щоб ефективно просувати свої продукти та послуги на ринку. 10. Використання інструментів діджиталізації: компанії повинні використовувати інструменти діджиталізації, такі як соціальні мережі, електронна комерція та інші, для підтримки свого бізнесу та залучення нових клієнтів.

У сучасному менеджменті важливо поєднувати ці практики та методи з ефективним управлінням ресурсами, фінансами та ризиками, щоб створити успішний та стійкий бізнес в умовах постійних змін. Важливою складовою сучасного менеджменту є також екологічна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу, що враховуються при прийнятті рішень та реалізації проєктів [3, с. 199].

Отже, одним з ключових принципів сучасного менеджменту є постійне вдосконалення та розвиток. Успішні компанії постійно працюють над покращенням своєї діяльності та впровадженням нових інновацій та технологій, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Діджиталізація бізнесу: сьогодні і майбутнє. Збірник матеріалів круглого столу. К.: «Хай-Тек Прес», 2021. 88 с.
2. Сучасний менеджмент організацій : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
3. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

Мішин М. М.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.і.н., проф. Якубовський О. П.

## **АНАЛІЗ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО ACQUIS COMMUNAUTAIRE ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Acquis communautaire – це сукупність актів законодавства Європейського Союзу, які включають основні правила, політику і, зокрема, первинне і вторинне законодавство та прецедентне право (далі – *acquis* ЄС). Цей термін найчастіше використовується у зв'язку з підготовкою країн-кандидатів до вступу в ЄС.

У 2014 році Україна остаточно визначилась із європейським напрямком політики, підписавши політичну (21.03.2014) та економічну (27.06.2014) частини Угоди про асоціацію з ЄС, яка набула чинності у повному обсязі 01.09.2017 [1]. Повномасштабна війна з РФ призвела до інтенсифікації взаємовідносин з ЄС, а отримання Україною статусу кандидата на вступ (23.06.2022) пришвидшило процес узгодження українського законодавства з європейським.

01.02.2023 Європейська Комісія випустила Аналітичний звіт щодо заявки України на членство в Європейському Союзі (далі – Аналітичний звіт), який надав оцінку спроможності країни дотримуватись зобов'язань членства, зокрема відповідності повному обсягу законодавства ЄС. Частина документу присвячена законодавству у сфері цифрової трансформації [2].

Угода про асоціацію/Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі (далі – ПВЗВТ) передбачає найширшу форму співпраці в окремих секторах, включаючи сектор телекомунікацій – взаємний режим внутрішнього ринку. Режим внутрішнього ринку може бути наданий після того, як буде узгоджено законодавство із переліченим *acquis* ЄС у доповненні XVII-3 до додатка XVII Угоди про асоціацію/ПВЗВТ та буде забезпечено наглядний потенціал.

Для якнайскорішого отримання Україною режиму внутрішнього ринку з ЄС у секторі телекомунікацій було створено Дорожню карту інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС (далі – Дорожня карта). Виконання 141 заходу Дорожньої карти передбачене 29 органами державної влади до кінця 2023 року.

Нормативно-правова база електронних комунікацій в Україні складається із Закону України «Про електронні комунікації» та Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» (далі – національний регуляторний орган).

У сфері послуг інформаційного суспільства в Законі України «Про електронні комунікації» відображені положення Директиви (ЄС) 2018/1972 про запровадження Європейського кодексу електронних комунікацій. У ньому передбачено, що використання радіочастотного спектра здійснюється на основі

загальної авторизації або індивідуальних ліцензій. Закон містить заходи для забезпечення конкуренції.

Одним з основних напрямків роботи з узгодження законодавства України з актами *acquis* ЄС, зазначеними в доповненні XVII-3, є подальше забезпечення незалежності національного регуляторного органу. Як тільки дозволятимуть обставини, Україна забезпечить імплементацію актів, пов'язаних з регулятивними рамками радіоспектральної політики, зокрема щодо переведення смуги частот 700 МГц з телемовлення на мобільний зв'язок. Україна впровадить заходи захисту вільного доступу до мережі Інтернет.

Україна загалом досягла узгодження свого законодавства про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних операцій і часткового узгодження у сфері електронної комерції з актами *acquis* ЄС, зазначеними в доповненні XVII-3.

Україна має розвинуту систему електронного врядування, у рамках якої громадяни можуть легко отримати доступ до державних послуг через онлайн-платформу та застосунок на мобільному телефоні, що використовується значною часткою населення.

У сфері кібербезпеки реалізується Національна стратегія кібербезпеки. Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події України (CERT-UA) тісно співпрацює з CERT-EU. Кіберцентр UA30 є національним центром реагування на кіберінциденти та здобуття знань і навичок у сфері кібербезпеки.

Отже, за оцінкою наданою Європейською Комісією в Аналітичному звіті Україна демонструє середній рівень підготовки у сфері цифрової трансформації. Досягнуто значного прогресу у сфері надання цифрових послуг громадянам і підприємствам та використання інструментів інформаційного суспільства для підвищення прозорості та ефективності державного управління. Нормативно-правова база, у цілому, відповідає *acquis* ЄС, зокрема Європейському кодексу електронних комунікацій. Триває робота із забезпечення повної незалежності регулятора.

### **Список використаних джерел:**

1. Вебсайт Міністерства закордонних справ України: [Курс на набуття членства в ЄС і НАТО: Угода про асоціацію між Україною та ЄС](https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes). URL: <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>
2. Аналітичний звіт до Повідомлення Комісії для Європейського Парламенту, Європейської Ради та Ради. Висновок Європейської Комісії щодо заявки України на членство в Європейському Союзі: Брюссель, 01.02.2023 SWD(2023) 30 final.
3. Вебсайт Міністерства цифрової трансформації України: Розділ новини: Мінцифра представила оновлену Дорожню карту інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС: URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-predstavila-onovlenu-dorozhnyu-kartu-integratsii-do-edinogo-tsifrovogo-rinku-es>

Собко Л.В.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.держ.упр.,  
проф. Пахомова Т.І.

## **ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІВНІ ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

У сучасному світі відбувається стрімкий розвиток технологій щодо управління персоналом на рівні органу виконавчої влади. Це є актуальною проблемою. Забезпечення ефективного управління персоналом є необхідністю для успішного функціонування органу виконавчої влади та досягнення стратегічних цілей.

Управління персоналом є ключовою складовою діяльності будь-якої організації, включаючи органи виконавчої влади. Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання [1,с.17].

Стратегії управління персоналом дозволяють досягти високої ефективності роботи працівників, забезпечити їх мотивацію, що в майбутньому позитивно вплине на результативність організації в цілому.

На рівнях органу виконавчої влади технології управління персоналом мають особливу важливість. Від них залежить ефективність реалізації державної політики, забезпечення виконання завдань та функцій державного органу.

Серед основних функцій управління персоналом на рівнях органу виконавчої влади можна виділити планування кадрових ресурсів, відбір та розміщення персоналу, навчання та розвиток, стимулювання та мотивацію, оцінку та контроль ефективності.

Одним із завершених етапів управління персоналом на рівні органу виконавчої влади є розробка та впровадження HR-стратегії, яка визначає стратегічні цілі та завдання з управління персоналом, а також шляхи їх досягнення. Вона повинна виконувати специфіку діяльності державного органу, його потреби та вимоги, а також соціальні аспекти та регулювання у сфері праці.

Відповідно до мети залучення HR-менеджера до управлінської команди, розрізняють три диспозиційні моделі, що відбивають характер його ділових відносин з іншими членами команди [2,с.116].

Для ефективного управління персоналом на рівні органу виконавчої влади необхідно використовувати сучасні технології, зокрема інформаційні системи автоматизації робочих процесів. Щоб правильно організувати робочий процес, потрібно найдоцільніше розставити людей і засоби виробництва, погодити роботу на окремих операціях цього процесу [3,с.57].

Однак, на сьогоднішній день існує ряд проблем, пов'язаних з технологіями управління персоналом на рівні органу виконавчої влади. Це свідчить, що недостатня увага до розвитку персоналу може призвести до зниження продуктивності та якості роботи органу виконавчої влади.

Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати сучасні технології управління персоналом, такі, як використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесах підбору, розвитку та оцінки персоналу тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
2. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб./І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466, [6] с. ISBN 978-966-483-647-7
3. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.

Стрелкова В.В.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Курносенко Л.В.

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Публічне управління у сфері охорони здоров'я населення на місцевому рівні є невід'ємною складовою ефективною та економною організації охорони здоров'я громадян. Медичні послуги мають бути якісними, доступними та адаптованими до потреб населення.

Поняття публічного управління медичною сферою на місцевому рівні пов'язане з регулюванням діяльності медичних закладів та забезпеченням населення доступу до медичних послуг [1, с. 7-8]. Цей процес часто передбачає взаємодію місцевої влади, медичних організацій, представників громадськості та інших зацікавлених сторін. Публічне управління місцевою медичною сферою може включати розробку стратегій і планів розвитку медичної галузі, впровадження моніторингу та оцінки якості медичних послуг, стандартизацію ринку медичних послуг, фінансувати медичні заклади та інфраструктуру охорони здоров'я, проводити інформаційно-просвітницьку роботу серед населення.

Основними напрямками публічного управління медичною сферою на місцевому рівні є покращення фінансування медичних закладів, підвищення кваліфікації медичних працівників та забезпечення якісної медичної допомоги населенню [2, с. 51]. Поліпшення фінансування закладів охорони здоров'я може забезпечити необхідні ресурси для надання якісної медичної допомоги населенню та підвищити ефективність роботи закладів охорони здоров'я. Це може включати збільшення бюджетного фінансування галузі охорони здоров'я, розробку інвестиційних планів, сприяння розвитку приватної медичної допомоги та залучення додаткових джерел фінансування.

Підвищення якості медичних працівників також є важливою частиною державного управління в первинній медичній сфері. Це може включати створення системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації медичного персоналу, належне регулювання медичної освіти та навчання, а також участь іноземних експертів.

Роль громадянського суспільства у формуванні механізмів публічного управління медичною сферою на місцевому рівні полягає в забезпеченні контролю за діяльністю медичних закладів та участі у прийнятті рішень з питань охорони здоров'я [3, с. 42]. Громадські організації та активісти можуть бути ефективними захисниками прав пацієнтів та контролерами діяльності закладів охорони здоров'я. Громадські організації також можуть сприяти участі громадян у процесах прийняття рішень щодо питань охорони здоров'я. Вони можуть організовувати громадські обговорення, консультації, дискусії, інформувати громадян про важливі зміни в системі охорони здоров'я. Це

сприяє формуванню у громадян почуття відповідальності та інтересу до питань охорони здоров'я, а також сприяє підвищенню рівня їх обізнаності з цього приводу.

**Список використаних джерел:**

1. Кондратюк, М. (2019). Публічне управління медичною сферою в Україні: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Політологія», 1(1232), 4-11.
2. Андрійчук, Н., Мітус, І. (2019). Публічне управління медичною сферою в Україні. Соціальна економіка, 1(75), 47-54.
3. Євдокимова, О. (2020). Громадськість у системі публічного управління охороною здоров'я. Економічний вісник університету, 36(2), 40-45.

Трофименко Є. О.  
студент Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.с.н., доц. Князева О.В.

## **РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ПІДТРИМЦІ ПРОМОЦІЇ ТА МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

У повоєнний період підтримка місцевого розвитку є однією з головних задач, щоб допомогти зміцнити економіку та відновити після війни пошкоджену інфраструктуру. Держава грає важливу роль у забезпеченні підтримки розвитку місцевої економіки через різноманітні програми та ініціативи, серед яких промоційні стратегії виступають як важливий інструмент для просування товарів та послуг [5].

Одним з найважливіших інструментів державного регулювання є фінансування місцевого розвитку. Держава може надавати фінансову підтримку малим та середнім підприємствам, що стимулює розвиток місцевої економіки. Для підтримки підприємництва уряд може запроваджувати спеціальні програми та ініціативи, такі як гранти, пільги, кредити тощо [1].

Промоційні стратегії також є важливим інструментом підтримки місцевого розвитку. Держава може надавати фінансову підтримку для проведення рекламних кампаній та просування товарів та послуг місцевих підприємств. Це допомагає збільшити продажі, стимулює розвиток бізнесу та сприяє росту економіки місцевих громад.

Окрім того, держава може регулювати економічний розвиток, зокрема через впровадження ефективної системи податків та мит. Для стимулювання інвестицій та розвитку місцевої економіки держава може встановлювати стандарти якості, які забезпечують конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку [2].

Також важливою роллю держави є забезпечення інфраструктури, яка необхідна для розвитку бізнесу та економіки в цілому. Це може бути будівництво доріг, залізниць, аеропортів, портів, енергетичних мереж та інших інженерних споруд, що забезпечують розвиток виробництва та зменшують витрати на транспортування та енергопостачання.

Крім того, держава може стимулювати розвиток місцевого туризму через рекламні кампанії, створення туристичних маршрутів, відкриття нових готелів та інфраструктури для відпочинку. Це допомагає створити нові робочі місця та забезпечує прибуток місцевим бізнесам, що залежать від туризму.

Таким чином, держава грає важливу роль у підтримці промоції та місцевого розвитку в повоєнний період. Фінансування, регулювання, створення інфраструктури та промоційні стратегії - це інструменти, які допомагають стимулювати розвиток місцевої економіки, сприяти створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя мешканців [3].

Надалі, виконання такої ролі держави має бути здійснювано на різних рівнях: місцевому, регіональному та національному. У контексті повоєнного періоду особливо важливим є місцевий рівень. Місцеві органи влади та самоврядування повинні відповідати за розвиток місцевої економіки, забезпечення промоції та підтримки місцевих бізнесів.

Держава може стимулювати розвиток місцевого бізнесу шляхом надання пільг та знижок на податки, кредитування та інші види фінансової підтримки. Також важливою є забезпечення доступу до якісної освіти, що дозволить місцевим жителям отримувати висококваліфіковані робочі місця та розширювати можливості для розвитку власних бізнесів.

Отже, можна зробити висновок, що держава має велику роль у підтримці промоції та місцевого розвитку в повоєнний період. Її роль полягає в наданні фінансової та іншої підтримки, регулюванні та контролі, створенні інфраструктури та розвитку промоційних стратегій. Особлива увага повинна бути приділена місцевому рівню, де місцеві органи влади повинні бути відповідальними за розвиток місцевої економіки та підтримку місцевого бізнесу [4].

Зробити успішну промоцію та розвиток місцевої економіки в повоєнний період також потребує належної координації між державними органами, приватним сектором та місцевим населенням. Це означає, що міжсекторна співпраця є ключовим чинником у реалізації ефективної стратегії розвитку. У цьому контексті, промоція може бути здійснювана через спільні ініціативи, такі як створення бізнес-спільнот та здійснення проектів в рамках партнерства між державними та приватними секторами.

### **Список використаних джерел:**

1. European Commission. "Support for local and regional development." [Електронний ресурс], режим доступу: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/themes/local-development/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/themes/local-development/)
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). "Local Economic Development." [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.oecd.org/gov/regional-policy/local-economic-development.htm>
3. United Nations Development Programme (UNDP). "Supporting Local Economic Development." [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/supporting-local-economic-development.html>
4. World Bank. "Local Economic Development." [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/local-economic-development>
5. Конституція України [Електронний ресурс], режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

## **СЕКЦІЯ 3**

# **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ: РУХ ДО ПОВОЄННОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ**

Zdenka Petru  
Prague University of Economics  
and Business  
FIR, Tourism Department  
Prague, Czech Republic

## **INVESTMENT REQUIREMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF VENTURE ACTIVITIES IN UKRAINE**

Innovations at the current stage of economic development are the main means of maintaining the competitiveness of enterprises. The innovative activity of enterprises exerts a decisive influence on production, as innovations have the maximal impact on production.

In 2021, Ukraine worsened its rating and took the 49th position (in 2020 it took the 45th position) in the overall rating of the Global Innovation Index 2021 (scored 35.6 points out of 100), and also took the 32nd position among 39 European economies [1].

Some components of the rating: regulatory environment – 78th position (– 2 positions); business environment – 104th position (no changes); human capital and research – 44th position (– 5 positions); education – 23rd position (no changes); R&D – 58 position (– 14 positions); information and communication technologies – 69th position (+ 13 positions); knowledge and results of scientific research – 33 position (– 5 positions).

Today, business ideas are born every day in the world: from the most primitive (providing any service or selling goods) to the riskiest and creative (for example, edible bags, a mechanism for folding pants, sneakers with solar batteries that charge iPhones, and even flights to Mars). At the same time, ideas can not be implemented without investments.

The main problem with the development of the venture investment system in Ukraine is the lack of a regulatory and legal framework regulating the activities of venture enterprises and investment institutes. In this regard, the institutes created in our country do not work efficiently enough and do not ensure the development of the innovation process.

At the same time, the formation of a favorable institutional environment for the development of venture activity should not be reduced only to the creation of institutional structures. It is necessary to create adequate legal institutions, which will be based on legislation capable of ensuring the development of venture activity and forming an effective national innovation system.

At the same time, it should be taken into account that legal institutions are affected by informal restrictions that are constantly changing under the influence of social practices. Therefore, the lack of connection between legal institutions and informal restrictions leads to the creation such an institutional environment that cannot ensure the effectiveness of the functioning of venture capital.

In Ukraine, unfortunately, there is no centralized balanced innovation policy, wide-scale systemic corruption, inaccessibility of financial resources, and lack of

highly qualified personnel. All this, in the end, affects the economic freedom of entrepreneurial activity, therefore, there is no possibility of full functioning of venture capital. The inefficiency of the institutional environment is manifested in the fact that venture capital funds invest not in small innovative enterprises but in large enterprises with minimal risk. All this contradicts the essence of venture activity and significantly reduces its role in the formation of the national innovation system. It should also be noted that there are no sufficient measures of state support and stimulation of venture entrepreneurship.

The main aspects of the development of venture activity should be carried out in three directions:

1. Normative - includes the adoption of normative legal acts that ensure the effective functioning of the venture investment system.

2. Organizational - involves the creation of state, regional, and industry venture investment institutes, other elements of the venture investment system, as well as the organization of personnel training.

3. Economic – creation of regional and industry venture investment institutes that attract open funds and funds from other sources.

Venture activity in Ukraine is a driving force that will contribute to the improvement of the current economic situation in the country, ensure the inflow of capital into the country and a stable increase in GDP, which will provide an opportunity to develop scientifically, update production assets, improve technologies, and increase competitive positions.

### **References:**

1. Global Innovation Index 2021. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf) (accessed: 20.04.2023).
2. Adam Hayes Venture Capital: What Is VC and How Does It Work? URL: <https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp> (accessed: 20.04.2023).
3. Strategic partnerships with startups around the world to accelerate innovation. URL: <https://www.mcgc.com/english/innovation/case.html> (accessed: 20.04.2023).

Волошин І.А.  
Університет митної справи та фінансів  
Керівник: к.е.н., доц. Григораш О.В.

## **ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЗВИТОК У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

Успішне функціонування ринку фінансових послуг є фундаментом для стабільного розвитку економіки держави, формування її конкурентної позиції на світових ринках.

Інновації, які активно запроваджуються у сучасній фінансовій сфері, є похідною стрімких темпів прогресу інформаційних технологій. Основною рисою всіх інноваційних рішень є те, що вони спрямовані на полегшення та спрощення діяльності всіх фінансових посередників. Під впливом глобалізаційних процесів фінансове посередництво набуває набагато більшого значення, ніж просто традиційні фінансові інститути. Швидка поява новітніх технологій, високий рівень конкурентної боротьби на ринку, зміни у зовнішньому середовищі – все це зумовлює розвиток технологій, покликаних спростити та пристосувати систему до нових потреб звичайного користувача у сфері фінансів.

Охарактеризований прогрес можна визначити одним терміном – фінансові технології. Фінтех (фінансові технології) – це технології, що використовуються для того, щоб допомогти компаніям керувати фінансовими аспектами свого бізнесу, включаючи нові програми, процеси та бізнес-моделі. Фінтех є основою для всіх онлайн-транзакцій – переказів грошей, кредитування тощо [3, с. 45]. Фінтех – це сукупність сучасних технологій, які дозволяють фізичним особам і бізнесу отримувати фінансові послуги та здійснювати фінансові операції дистанційно, із застосуванням засобів електронного зв'язку (мобільних додатків, інших програмних інтерфейсів) безпечно й автоматизовано, без безпосередньої участі представника банку чи іншої фінансової установи [1, с. 9].

Досліджуючи визначення, які пропонують вітчизняні та зарубіжні вчені [2, с. 107] щодо даного поняття, можна сформулювати власне. Отже, фінансові технології – це технології, які застосовуються у фінансовій сфері та мають за мету підвищення ефективності фінансових послуг, які надають фінансові посередники. Фінансові технології – це інструмент конкурентної боротьби на ринку фінансових послуг та міра розвитку глобалізаційних інновацій у фінансовій сфері.

Фінансові технології набувають широкого застосування у всіх сферах та галузях фінансових інституцій завдяки наявності наступних характеристик:

1) Доступність. Можливість кожного споживача користуватися фінансовою технологією «тут та зараз» широка. Це відбувається завдяки

належному рівню автоматизації та цифровізації суспільства.

2) Цільове призначення. Різноманітність фінансових технологій настільки широка, що кожен учасник ринку може знайти необхідну саме для нього послугу. До того ж, фінансові технології присутні у багатьох сферах, що робить їх популярними, доступними та необхідними одночасно.

3) Відкритість та партнерство. Фінансові технології сприяють інтеграції України до ЄС, а також у міжнародний ринок ділової активності [4, с. 75]. Це відбувається через електронні мережі, банківських та біржових операцій, а також співпрацю на регіональних ринках. При цьому фінансові технології з розвитком не знижують рівень безпеки під час проведення фінансових операцій, а навпаки підвищують його.

4) Постійний розвиток. Нові фінансові технології, з'являючись на ринку сприяють не тільки нововведенням та поширенню інновацій, але й підвищують рівень конкурентної боротьби між компаніями-учасниками ринку, тим самим даючи поштовх до ще більших темпів розвитку. Компанії активізують діяльність, удосконалюючи наявні та запроваджуючи нові послуги у боротьбі за споживачів.

5) Довіра та безпека. Дві характеристики, які взаємопов'язані між собою. Без належного рівня інформаційної безпеки, кібербезпеки, наявності гарантій щодо конфіденційності наданої особистої інформації, що настає внаслідок впровадження фінансових та інформаційних технологій, не відбудеться зростання довіри до компанії-посередника.

Розвиток цифрової економіки та її поступове проникнення у всі сфери життя вимагає використання новітніх фінансових та інформаційних технологій у банківському та небанківському фінансових секторах. Високий рівень розвитку конкуренції на ринку фінансових послуг в Україні зумовлює активізацію діяльності фінансових установ. Пізнаються та вивчаються нові методи для збільшення ефективності функціонування, особливо за допомогою введення фінансових та інформаційних технологій в сфері обслуговування клієнтів, випуску нових продуктів та послуг.

### **Список використаних джерел:**

1. Алфімова А. С. Сучасні напрями розвитку фінансових технологій у банківському секторі України. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4/2. С. 9-13.
2. Батрак О. В. Стратегії розвитку фінансового сектора та фінансової індустрії в Україні на інноваційних засадах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2021. № 9 (53). С. 106-113.
3. Безпалій Р.В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 44-49.
4. Демчишак Н., Дубик Г., Гриб В. Розвиток експорту цифрових технологій в умовах формування єдиного цифрового простору Європейського Союзу. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 73-79.

Колмацуй К. С.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## **ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність фінансової діяльності підприємства залежить від умов ринкової економіки країни та постійно знаходиться під тиском різних факторів або невизначених чинників впливу, які зумовлені підвищенням рівня конкуренції в зовнішньому середовищі, нестабільністю політичної влади, економічним падінням країни, тощо.

Головним аспектом розвитку підприємства в нестабільних умовах є збереження фінансової стійкості та захист від впливу фінансових та інших ризиків. За твердженням Г. І. Міокова фінансова стійкість визначається наступним чином: «Властивість підприємства, яка відображає в процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників впливу досягнення стану фінансової рівноваги й здатність не лише утримувати на відповідному рівні, але функціонувати та розвиватися» [1, с. 13].

Іншими словами, фінансова стійкість являє собою характеристику, притаманну підприємству, що вказує на стабільність підприємства з точки зору фінансового стану, яка забезпечується власним капіталом підприємства у відношенні до загальної суми витрачених фінансових ресурсів.

Процес керівництва фінансовою стійкістю підприємства являє собою елемент загальної системи фінансування компанії. «В рамках механізму управління фінансовою стійкістю підприємства складаються окремі фінансові відносини з приводу залучення, розподілу і використання фінансових активів, розрахунків з державою, організаціями, співробітниками та іншими контрагентами» [2, с. 327].

Визначення терміну фінансової стійкості дає поняття про те, що цей показник піддається впливу з боку зовнішніх та внутрішніх факторів. З точки зору зовнішнього аспекту, він пов'язаний із рівнем стабільності зовнішнього економічного середовища, в якому перебуває підприємство.

Дослідивши наукові джерела, виділимо наступні три групи зовнішніх факторів впливу:

1. Економічні. До економічних факторів належать такі чинники, як зростання рівня інфляції, падіння доходів населення, зміна податкового законодавства, зростання рівня безробіття, падіння рівня національних доходів;

2. Ринкові. На ринкові фактори припадають: збільшення монополій на ринку зміна структури попиту (падіння попиту), відсутність стабільності на валютних ринках, тощо;

3. Інші фактори. Група інших факторів містить в собі зазвичай природні, демографічні та політичні аспекти. Наприклад, нестабільність політичної влади,

високий рівень смертності та низький рівень народжуваності з подальшим погіршенням їх динаміки, стихійні лиха.

Зазначимо, що зовнішні фактори впливу не піддаються коригуванню або змінам з боку підприємства, адже не залежать від внутрішньої ситуації в компанії та її фінансового стану. На противагу зовнішнім факторам стають внутрішні, що прямо залежать від підприємства, його власників та ефективності діяльності. До таких факторів відносяться наступні три групи:

1. Операційні. До операційних факторів належать чинники, що залежать від операційної діяльності підприємства. Наприклад, недостатньо ефективна маркетингова діяльність, відсутність стабільної структури поточних витрат, недостатній рівень експлуатації основних засобів, нерезультативний управлінський процес, наявність великого обсягу страхових та сезонних запасів;

2. Інвестиційні. До інвестиційних факторів належать: наявність надмірного використання інвестиційних ресурсів, невиконання плану досягнення рівня прибутковості, низький рівень ефективності інвестиційного менеджменту;

3. Фінансові. Ця група внутрішніх факторів залежить від результативності виконання фінансової стратегії, потенціалу структури активів, високої або низької вартості власного капіталу, збільшення частки позикового капіталу, результатів від роботи фінансового менеджменту.

Дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів впливу дозволяє визначити, що найбільший вплив та більш вагомий характер у висновку мають внутрішні фактори. На думку Д. Циплюка: «Якщо зовнішні чинники, що впливають на фінансову стійкість, викликані дією об'єктивних економічних законів. То внутрішнім властивий високий ступінь керованості, а характер їх зміни безпосередньо залежить від організації роботи підприємства» [3, с. 88].

Управління фінансовою стійкістю визначається як складний процес, який залежить від багатьох факторів. Мінімізація внутрішніх та зовнішніх ризиків дозволить збільшити ефективність управління фінансовим показником.

### **Список використаних джерел:**

1. Міюкова, Г. І., Самсонова, К. В. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. Наукові записки КНТУ. 2011. Вип. 11 (1). С. 12–15.
2. Мелень, О. В., Гулевич, В. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: XIII Міжнарод. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, м. Харків, 19–22 листопада 2019 –
3. Циплюк, Д., Півень, Я. Чинники, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Ринок цінних паперів України. 2014. Вип. 1. С. 85–88.

Маргарит М. О.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В. В.

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасна економіка України трансформувалася до стану, в якому без використання цифрових технологій подальший розвиток неможливий. Відповідно до того, що банківський сектор є складовою економіки будь-якої країни – його не оминула участь необхідності проведення цифровізації.

«Цифровізація – це інструмент, який допомагає стимулювати та розвивати інформаційну відкритість суспільства, що виступає одним із основних чинників підвищення продуктивності праці, економічного зростання та конкурентоспроможності» [1].

За банківським сектором спостерігається дуже швидкий темп переходу до цифрової економіки. Обумовлено це необхідністю впровадження нових цифрових послуг, систем та сервісів, які будуть сформовані в загальну екосистему. Екосистема комерційних банків ґрунтується на розробці мобільних додатків, додаванні нових фінансових технологій, впровадженні штучного інтелекту.

«За дослідженнями аналітичної компанії Juniper Research число користувачів цифрового банкінгу в світі досягне 3,6 млрд до 2024 року» [2]. На противагу цьому постають статистичні показники станом на 2020 рік, який припав на початок пандемії Covid-19. Тоді кількість користувачів цифрового банкінгу становила 1,8 млрд.

Вітчизняні комерційні банки виділяють наступний перелік переваг проведення цифровізації для користувачів:

1. Підвищений рівень безпеки користувачів, що збільшує рівень довіри до комерційних банків;
2. Розширення асортименту банківських послуг (інноваційні продукти та послуги);
3. Зменшення витрат на комісіях;
4. Доступність усіх банківських послуг поза залежністю від часу та географічного розташування.

Для банківського сектору цифровізація надає наступні переваги:

1. Підвищення рівня ефективності та якості роботи персоналу та загалом банківської установи;
2. Скорочення часу, як одного з ресурсів підприємства, на впровадження нового асортименту послуг та продукції;
3. Отримання нового рівня лояльності клієнтів, завдяки швидкому зворотному зв'язку між клієнтом та консультантом банку;
4. Удосконалення системи оперативного управління діяльністю банку та його структурних елементів;

### 5. Розширення кількості споживачів.

Не варто також забувати про унікальні особливості економічної системи України, які викликають окремі переваги цифровізації, наявність недоліків. Частіше всього вітчизняні комерційні банки досліджують таку проблематику: високий рівень витрат на цифровізаційні процеси, відсутність достовірного досвіду, невідповідність потреб банківського сектору до сучасного законодавства, залежність від іноземних технологій, потреба у висококваліфікованих кадрах, тощо.

«В Україні цифровізація банківського сектору зростає досить високими темпами, однак це відбувається, в основному, за рахунок передових банків (наприклад, ПриватБанк, Монобанк) і не є закономірністю» [3].

Зважаючи на всі представлені переваги та недоліки цифровізації комерційних банків в Україні, слід виділити перспективні напрямки подальшої трансформації:

- Автоматизація цифрових операційних процесів дозволить скоротити витрати та збиток від ситуацій, пов'язаних з шахрайством;

- Розвиток системи електронних платежів змусить комерційні банки інвестувати у цифровізацію;

- Розробка цифровізаційної стратегії для комерційного банку дозволить у майбутньому збільшити ефективність трансформації;

- Повний перехід до технологій хмарного банкінгу, що забезпечить більший рівень довіри від споживачів та збільшить безпеку даних.

Цифровізація економіки України суттєво вплинула на банківських сектор, зокрема роботу комерційних банків, зумовивши потребу адаптації до нових технологій, розвитку, вдосконалення процесів взаємодії зі споживачами.

### Список використаних джерел:

1. Гавриленко, Н. Г., Тарасенко, І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. Вип. 3 (47). С. 36-46. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19138/1/20211220\\_301.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19138/1/20211220_301.pdf) (дата звернення: 20.03.2023).
2. Бурцев, Я. І. Трансформація банківської діяльності під впливом цифровізації та розвитку фінансових технологій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/119.pdf> (дата звернення: 21.03.2023).
3. Бондаренко, Л. П., Подарин, А. Р. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1693/1628> (дата звернення: 22.03.2023)

Олексєєнко А. В.

студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»

Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н. Е.

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасне нестабільне економічне становище на ринку викликає у підприємств необхідність підвищення ефективності функціонування підприємства. Неприятливі для розвитку економічні умови також можуть впливати на рівень платоспроможності, ліквідність, коливання попиту та зміну потреб споживачів. Найбільш дієвим варіантом дій для керівників підприємства є впровадження процедур антикризового управління. Ці процедури направлені на відновлення напрямків виробництва, які мають попит, заохочення фінансових ресурсів для стабілізації рівня прибутковості та запобігання банкрутства.

«Антикризове управління представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі» [1].

Складовими елементами антикризового управління слід вважати: об'єкт та суб'єкт управління, цілі та мета, поставлені завдання, методики оцінки.

Метою для розробки програми антикризового управління є формування нових умов, які гарантують стійкість функціонування підприємства в умовах економічної, демографічної або політичної кризи.

До базових принципів антикризового управління відносяться:

1. Проведення аналізу та діагностики кризових явищ, які виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
2. Створення оперативної системи реагування стосовно кризових явищ;
3. Об'єктивний аналіз та оцінка рівня небезпеки кризових явищ;
4. «Повне залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій» [2].

Рівень ефективності антикризового управління залежить від рівня досягнення визначених цілей підприємства. Оцінка ефективності запропонованої системи управління може запобігти виникненню майбутніх ризиків, розробити альтернативні варіанти антикризового управління.

Впровадження підприємством будь-якої практики антикризового управління вважається новим процесом, який у перспективі викличе ризики, що вплинуть на ефективність управління та загалом роботи підприємства.

«Ризик – це можливість відхилення значення будь-якого параметра виробничої, фінансової системи від заданого цільового значення на величину, що перевищує припустиме відхилення цього параметра» [3]. Уникнути ризиків неможливо, адже підприємство існує в межах сформованої системи управління.

Оскільки не існує загальноприйнятого методу боротьби з ризиками задля збереження ефективності антикризового управління, то кожне підприємство

має розробляти власну індивідуальну систему управління ризиками. Головною метою для системи управління ризиками є створення умов за яких не буде допущено втрат активності, результативності та ефективності підприємства.

Ризик-менеджмент направлений на розв'язання наступних завдань:

1. Проведення профілактичних дій для попередження виникненню нових кризових явищ, зниженню ефективності антикризового управління;
2. Мінімізувати витрати, які будуть направлені на усунення ризиків;
3. Збільшення рівня прибутку підприємства і, як наслідок, збільшення показника ефективності антикризового управління.

Окрім використання практик ризик-менеджменту, для підвищення ефективності антикризового управління слід дотримуватися наступних заходів:

1. Використання інноваційних моделей управління, які пройшли перевірку часом та зарекомендували себе як вискоефективні;
2. Удосконалення моделі управління фінансовими ресурсами;
3. Введення в роботу антикризового управління інноваційних технологій та методів;
4. Трансформація системи прийняття рішень (стосується усіх ланок та структурних рівнів управління);
5. Формування окремої команди з ризик-менеджменту для проведення досліджень стосовно доцільності використання управління рішень, проведення діагностики прогнозованих результатів.

Для підвищення ефективності роботи системи антикризового управління слід завчасно розробити перелік критеріїв та показників для оцінки ризиків. Таким чином, підвищення ефективності антикризового управління потребує, в першу чергу, впровадження ризик-менеджменту, удосконалення системи управління та контролю за прийнятими рішеннями.

### **Список використаних джерел:**

1. Ладунка, І. С. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 278-281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf) (дата звернення: 20.03.2023).
2. Балаш, Л. Я., Бінерт, О. В., Лисюк, О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3 (14). С. 136-140. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/7058/1/ОСОБЛИВОСТІ%20АНТИКРИЗОВОГО%20УПРАВЛІННЯ%20ПІДПРИЄМСТВАМИ.pdf> (дата звернення: 21.03.2023).
3. Лівощко, Т. В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємством у сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Вип. 30 (69). С. 55-59. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6\\_2019/12.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/12.pdf) (дата звернення: 21.03.2023).

Осипов Є.М.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Яцкевич І.В.

## **ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови формують високі вимоги до оцінки фінансово-економічної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Особлива увага приділяється підприємству, як первинній і провідній ланці економіки держави.

Підприємства стикаються з тим, що принципи «команд і контролю» ведуть до зниження їх конкурентоспроможності. Їх повинен змінити новий набір організаційних принципів управління, орієнтованих на створення підприємства, де в межах організаційної структури впроваджується центр відповідальності.

Питання сутності центрів відповідальності та їх роль на підприємствах розглядаються в ряді праць українських та зарубіжних вчених теоретиків та практиків. Серед них – С. Вербовецька, І. Жукова, П. Шепітко [ 1...3] та інші.

Центр відповідальності – це сегмент усередині підприємства, на чолі якого стоїть відповідальна особа, що приймає рішення за показниками діяльності, які він повинен контролювати. Метою якого є здійснення моніторингу підцентрів (доходів, витрат, прибутку та інвестиції) та обробка результатів для прийняття керівником підприємства ефективного управлінського рішення.

Підцентр витрат – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати підприємства як в загалі так і по видам діяльності, а підцентр доходів – це підрозділи, керівники яких відповідають тільки за дохід.

Підцентр прибутку – це підрозділи, керівники яких відповідають як за витрати, так і за прибуток. Центр прибутку може у свою чергу складатися з декількох центрів витрат. Іноді, як центри прибутку, виділяються функціональні підрозділи підприємства і його допоміжні служби: відділ маркетингу, підрозділи допоміжного виробництва. У цьому випадку витратами відділу маркетингу будуть вважатися нормативна собівартість продукції плюс витрати самого відділу маркетингу, виручкою - виручка від реалізації, а прибутком різниця між ними. Якщо підприємство виділяє в якості центрів відповідальності функціональні підрозділи або допоміжні підрозділи чи допоміжне виробництво, то постає питання про механізм формування внутрішніх цін.

Підцентр інвестицій – це підрозділи, керівники яких відповідають за капіталовкладення, доходячи і витрати. Впровадження та функціонування центра відповідальності на підприємствах дає змогу докорінно змінити систему управління, що істотно підвищує ефективність діяльності. Тобто створення підцентрів дає змогу скоротити виробничі витрати, збільшити прибуток підприємства, створити кадровий склад керівників середньої ланки, які більш

пристосовані до нинішніх кризових умов. Підцентри відповідальності працюють із великою відповідальністю і самостійністю, але водночас вони залишаються частиною цілісного організму великого бізнес-процесу підприємства.

З позиції системи управління підприємств специфіка функціонування центра відповідальності має визначатися конкретною ситуацією та відповідати наступним основним вимогам: центр відповідальності необхідно пов'язати з виробничою та організаційною структурою підприємств з урахуванням структурних підрозділів; на чолі кожного підцентру відповідальності має бути відповідальна особа-керівник; необхідно чітко визначити сферу повноважень та відповідальності керівника кожного підцентру відповідальності. Керівник відповідає лише за ті показники, які він контролює; для кожного підцентру відповідальності необхідно встановити форми внутрішньої звітності; керівники підцентрів відповідальності повинні здійснювати моніторинг діяльності центру і складати плани на майбутній період.

Діяльність підприємств характеризується великою кількістю низько ефективних, економічно недоцільних бізнес-процесів різних рівнів. Безумовно, така ситуація формується під впливом ряду факторів, серед яких провідне місце займають – війна в країні, політично-економічна нестабільність зовнішнього середовища та пандемія COVID-19.

В системі управління на підприємствах на функціонування центру відповідальності впливають такі основні фактори як: ефект від упровадження: економічний і соціально-психологічний; сумісність: з корпоративною культурою й з методами інформаційного забезпечення управління на підприємстві; складність нововведення; можливість проведення експерименту; наочність.

Узагальнюючи вище сказане визначимо, що не зважаючи на сукупність факторів, які впливають на функціонування центру відповідальності необхідно прагнути до формування єдиного управлінського механізму підприємств, що сприяє відображенню сучасної тенденції розвитку підприємства: скорочення рівнів управління, загальне скорочення числа керуючих вищої та середньої ланки, підвищення статусу персоналу й орієнтованого на інновації та творчу працю.

### **Список використаних джерел:**

1. Вербовецька С. Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. Економічні науки. Вісник ХНУ. 2011. № 3. Т. 3. С. - 46 - 49
2. Жукова І.Г. Сучасне поняття центрів відповідальності в системі управління витратами. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2012. Вип. 9(1). С. 393–398.
3. Шепітко П.Ф. Контролінг: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 136 с.

Павленко В.А.  
ст. викладач Національного університету  
«Одеська морська академія»

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В теперішній час економіка України й особливо її виробничий сектор перебувають у стані кризи. Вихід із цього стану та початок економічного зростання ускладнюються низкою причин, що мають фінансовий характер. До них можна віднести кризу неплатежів, банкрутство підприємств, обмеженість зовнішніх та внутрішніх джерел інвестування, низький внутрішній платоспроможний попит тощо. В результаті, при управлінні та проведенні аналізу діяльності конкретного підприємства, особливої важливості набуває дослідження формування його грошових потоків.

Концепція грошового потоку підприємства як самостійного об'єкта фінансового аналізу ще не отримала достатнього відображення у вітчизняній економічній літературі. Прикладні аспекти цієї концепції розглядаються зазвичай лише у складі питань аналізу залишків грошових активів, аналізу ліквідності та платоспроможності, фінансових результатів діяльності підприємства за загрози банкрутства.

Разом з тим, практика переконує в тому, що грошові потоки підприємства у всіх їхніх формах та видах, безперечно, є найважливішим самостійним об'єктом фінансового аналізу, що потребує поглиблення теоретичних засад та розширення практичних рекомендацій [3, с.110].

У сучасних умовах при проведенні фінансового аналізу більш вірною є орієнтація на показник грошового потоку, ніж на показник прибутку підприємства. Адже навіть у підприємства, яке успішно здійснює господарську діяльність і генерує достатню суму прибутку, може виникнути неплатоспроможність внаслідок незбалансованості різних видів грошових потоків у часі.

Оптимально сформовані грошові потоки дозволяють своєчасно виконувати фінансові зобов'язання підприємства перед бюджетною системою, позабюджетними фондами та кредиторами. Грошові потоки забезпечують ресурсами операційну, інвестиційну та фінансову діяльність підприємства, виступаючи запорукою зростання обсягів виробництва, реалізації продукції, впровадження нової техніки та технології [1, с.64].

Основною метою такого аналізу є виявлення рівня достатності формування грошових потоків за видами діяльності, їх ефективності, а також збалансованості позитивного та негативного потоків за обсягом та у часі.

Заходи щодо проведення аналізу руху грошових потоків можуть бути представлені у вигляді певної послідовності аналітичних дій:

- на першому етапі аналізу розглядається позитивний потік коштів підприємства;
- на другому – динаміка обсягу формування негативного потоку коштів;

- об'єктом третього етапу аналізу виступає чистий грошовий потік (різниця між позитивним та негативним грошовими потоками);

- четвертий етап аналізу передбачає вивчення структури грошового потоку у трьох основних сфер (операційної, інвестиційної, фінансової);

- п'ятий етап передбачає оцінку наявності коштів на рахунок підприємства.

Завершальним етапом проведення аналізу руху коштів є використання відносних показників на основі грошових потоків [2.с.191].

Таким чином, наведена методика аналізу руху грошових потоків підприємства дає можливість оцінювати здатність підприємства виконувати всі свої зобов'язання, визначати потребу у додатковому залученні коштів, здійснювати фінансове планування та прогнозування, визначати шляхи ефективного вкладення капіталу, оцінювати рівень раціональності його використання, завчасно виявляти та запобігати можливості виникнення ситуації банкрутства підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с.
2. Костирко Р.А. Фінансовий аналіз: Навч. посібник - Х.: Фактор, 2007.- 784 с.
3. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, Фаріон А. І. – Тернопіль: ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

Чебаненко А. П.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Яценко О. В.

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні умови розвитку економіки, вплив пандемії Covid-19 та військовий стан в країні зумовлюють необхідності впровадження інноваційних рішень та технологій задля збереження конкурентоспроможності, розвитку, ефективності в нестабільному середовищі. Уряд України та багатьох інших країн світу дійшли висновку, що використання інноваційних підходів в управлінні дозволить уникнути загроз та негативних наслідків економічної турбулентності.

«Діджиталізація економіки – це інноваційний динамічний процес, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність окремих підприємств, економіки в цілому та рівень життя населення» [1, с. 144].

Ефективне впровадження діджиталізації вимагає від країни дотримання наступних напрямків та виконання завдань:

- залучення великої кількості інвестиційних коштів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності різних галузей економіки;
- впровадження до роботи підприємств нових технологій, інноваційних підходів до управління, тим самим створення високотехнологічних компаній;
- удосконалення процесів цифровізації підприємств;
- надання населенню зручного доступу до переваг технологічного прогресу.

За даними Global Innovation Index станом на 2021 рік Україна знаходилась на 49 місці з 132 можливих за оцінкою різних аспектів діджиталізації економіки. Протягом останніх 5 років ситуація з впровадженням інновацій до економіки країни покращується, що викликає поступове підняття рейтингу.

«Позиція у Global Innovation Index відображає реальний стан інноваційної діяльності в Україні. При цьому важливо розуміти, що активне впровадження цифрових технологій і діджиталізація економіки можуть суттєво покращити ситуацію» [2, с. 75].

Незважаючи на позитивні зміни у рейтингу цифровізації вітчизняних підприємств, їх характеристика все ще залишається недостатньо позитивною для впевненості в стабільному розвитку. Наприклад, 20 % підприємств в Україні або не використовують сучасні технології управління, або тільки починають впроваджувати інноваційні підходи. Більша частина підприємств (60 %) використовують інноваційні технології тільки для задоволення потреб споживачів, при цьому внутрішнє середовище компанії залишається нерозвиненим.

Цифровізація економіки та перехід до інноваційних методів управління можливий тільки за умов дотримання трьох важливих компонентів:

1. Формування інфраструктури, що здатна підтримувати бізнес (програмне забезпечення, сучасна система комунікації персоналу, придбання інноваційних програм для делегування обов'язків)

2. Впровадження електронного бізнесу (підприємства, що здатні проводити господарську діяльність за допомогою Інтернет-мережі);

3. Використання електронної комерції (дистриб'юторська діяльність через мережу Інтернет).

В Україні існують наступні умови, які задовольняють потреби впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами в умовах діджиталізації:

1. Здатність до власної розробки цифрових технологій та програм для цифрової комунікації;

2. Необхідний рівень доступності до технологій та обладнання, здатність поширювати технології серед суспільства;

3. Умови для інтеграції програмних продуктів та послуг до підприємств, незалежно від їх розміру та сфери діяльності;

4. Наявність розумового потенціалу серед населення та працівників підприємств, що здатні генерувати нові ідеї.

За думкою О. В. Климчука: «Потужності виробництва потрібно зосередити на підприємствах, які є помірно малими, щоб залишатися гнучкими в ринкових умовах, але водночас, достатньо великими, щоб інвестувати капіталовкладення й впроваджувати інновації, зокрема новітні інформаційні системи і технології» [3, с. 80].

Повноцінне впровадження інновацій та цифровізації необхідне не тільки для підприємств середнього розміру. Малий бізнес здатен нарощувати виробництво за допомогою використання сучасних технологій. Побудована на технологічному прогресі комунікаційна політика позитивно впливає на продуктивність роботи персоналу та результативність діяльності компаній.

Отже, в умовах діджиталізації використання інноваційних підходів до управління стає основним чинником успіху компанії в сучасному бізнес-середовищі.

### **Список використаних джерел:**

1. Миколук, О. А., Бобровник, В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Вип. 4. С. 142-146.
2. Бойда, С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 1 (85). С. 72-81.
3. Климчук, О. В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. Економіка і організація управління. 2021. Вип. 1 (41). С. 72-85.

Чернова О.Ю.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д-р. екон. наук,  
проф. Петрашевська А.Д.

## **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Фінансова стійкість є одним із стовпів економіки, вона характеризує фінансову незалежність та платоспроможність підприємства.

Це основний показник який дозволяє виконувати багатопланову роль в процесі громадського відтворення. Фінансове становище підприємства, його стійкість на ринку значною мірою залежать від наявності коштів на балансі підприємства, які служать для оплати особистих боргів, та забезпечують життєдіяльність підприємства.

Фінансова стійкість виробництва значною мірою впливає на забезпечення прибутковості та майбутнього розширеного відтворення, вона відображає здатність бізнесу здійснювати свою діяльність у напрямку ефективного зростання.

«Одним з показників фінансової стійкості є платоспроможність підприємства, цей показник відображає здатність своєчасно розраховуватися з боргами перед постачальниками, персоналом і податковими органами, а також придбати необхідні для бізнесу активи».[1, 37 с.].

Головна ціль фінансової стійкості підприємства полягає в оптимізації співвідношення позикових та власних коштів, оборотних коштів, а також врівноваженості активів та пасивів підприємства. Фінансову стабільність можна досягнути ефективним та оптимізованим шляхом керування коштами, основними засобами, резервами позикового та власного капіталу, і фінансовими ресурсами.

Слід зауважити що, сьогодні фінансова стабільність – це складна категорія, яка відображає резервні здібності підприємства, його фінансовий стан, залежність від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, від якої залежить здатність ефективного виробництва та платоспроможність. Фінансова стабільність — це ключовий орієнтир при плануванні діяльності, впровадженні інноваційних технологій, показники якої відображають рівень ризику в виробництві продукції. До показників фінансової стабільності відносяться:

- коефіцієнт автономії;
- рівень фінансування;
- коефіцієнт фінансового левериджу;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- ставка короткострокової заборгованості;
- ефективність власного капіталу.

- коефіцієнт покриття інвестицій;
- коефіцієнт мобільності оборотних коштів.

Крім того, існує низка показників фінансової стійкості, які включають:

- відношення особистого капіталу до ризикових активів;
- відношення короткострокових кредитів до загальної суми кредитів підприємства.

Ці показники можна визначити як індикатори фінансової стійкості.

Слід зауважити, що стійкість фінансів підприємств повністю залежить від оперативного управління фінансовими ресурсами які визначаються оптимальною структурою, залежать від взаємозв'язку між власними та позиковими коштами, та зв'язком між активами та джерелами їх фінансування, а також від обраної стратегії фінансової діяльності підприємства, стадії життєвого циклу, загального рівня економічного розвитку держави.

Зазначемо, що основною умовою покращення фінансово-господарської діяльності підприємства та його матеріального стану є своєчасна діагностика та безперервний аналіз фінансової стійкості підприємства.

Зауважимо, що забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства в основному досягається шляхом фінансового планування, яке визначає найважливіші показники, пропорції та генерацію розширеного відтворення, що є головною ціллю діяльності підприємств [2, 8 с.].

Отже, можна зробити висновок, що показники фінансової стійкості це основа стабільності та життєдіяльності підприємства на ринку. «Вона відображає такий стан фінансових ресурсів при якому підприємства вільно маніпулює грошовими коштами, здібна шляхом ефективного їх використання, забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також зменшити витрати на його поширення та оновлення» [3, 26 с.].

### **Список використаних джерел:**

1. Бедринець М.Д., Довгань Л.П. Фінанси підприємств [Текст] навч. посіб. / М.Д. Бедринець, Л.П. Довгань. – Київ: Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
2. Оспіщев В.І., Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств / В.І. Оспіщев, І.В. Нагорна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009.
3. Ковальчук Н. О. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування / Н. О. Ковальчук, Т. В. Руснак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016.

## **СЕКЦІЯ 4**

# **СТАЛИЙ РОЗВИТОК У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ**

Білогор Л.А., к.е.н., директор  
ВСП Житомирський фаховий  
технологічний коледж КНУБА  
Шестакова А.В., к.е.н., доц., викладач  
ВСП Житомирський фаховий  
технологічний коледж КНУБА

## **СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД: ЦИФРОВІ ПРОЦЕСИ**

Міжнародний досвід європейських країн, які також зазнали значних втрат від воєнних дій, демонструє, що за належної зовнішньої фінансової підтримки можливі суттєві зміни в економіці та суспільстві. Дієвість таких змін впродовж багатьох десятиліть засвідчує загальну ефективність та успішну економічну трансформацію цих країн нині. Втім не існує панацеї для відтворення ефективних напрямів виведення національної економіки з кризового стану. Однак накопичений досвід європейських країн дає змогу комплексно застосувати їхні кращі практики для відновлення економічного зростання, враховуючи при цьому місцеві природно-ресурсні особливості.

Як відомо, Україна входить в п'ятірку найкращих експортерів аграрної продукції в світі та є першою за експортом соняшникової олії та соняшникового шроту. Згідно з даними аналітичної служби Всеукраїнської Аграрної Ради, світовий експорт соняшникової олії в 2021 р. та на початку 2022 р. становив 10,9 млн тонн, з яких половину, а це 5,4 млн тонн, експортувала саме Україна. До того ж Україна посідає друге місце за експортом ячменю і ріпака та третє місце за експортом жита та сорго. Також наша країна забезпечує близько 10 % від обсягу світового постачання зерна. Маємо тут зазначити, що аграрний сектор в економіці України забезпечує до 40 % надходження валютної виручки і це безпосередньо впливає на стабілізацію курсу національної валюти (гривні) [1]. Здійснення експорту зернових культур у воєнний період українськими виробниками сільськогосподарської продукції є вкрай проблематичним через пошкоджену або зруйновану інфраструктуру портів як економічно стратегічних об'єктів.

Основні країни з ринку українського збуту (а це Близький Схід, Південно-Східна Азія й Північна Африка, які є головними покупцями пшениці та кукурудзи на світових ринках) наразі втратили надійного постачальника і будуть змушені шукати заміщення ринків продукції на найближчий час, оскільки від 9 березня 2022 р. наша країна заборонила експорт зерна та інших продуктів харчування, щоб запобігти внутрішній гуманітарній катастрофі та підвищити рівень продовольчої безпеки. Для країн, які сильно залежать від українського виробництва продуктів харчування, таких як Ліван, де Україна покриває близько 50 % внутрішніх потреб у пшениці, або Лівія, куди з України надходить 43 % пшениці, це дійсно важкий тягар для людей, які вже відчувають голод або мають проблеми з придбанням їжі [2].

Ситуацію ускладнює ще той факт, що саме Україна донедавна зберігала одну з провідних позицій з експорту пшениці серед країн євро-азійського континенту за рахунок оптимальної вологості ґрунтів як однієї з важливих ознак географічно-кліматичних умов, що робить максимально сприятливим збирання врожаю цієї продовольчої сільськогосподарської культури. Зважаючи на стрімкий розвиток цифровізації економіки аграрний сектор має усі шанси для успіху в цьому напрямку. Варто додати, що для великих агрокомпаній України наразі в пріоритеті такі стратегічні ініціативи, як автоматизація та цифровізація бізнес-процесів, організація електронного документообігу, удосконалення систем управління відносинами з клієнтами (CRM) і систем аналізу ринків, впровадження інноваційних рішень в агробізнесі, як приклад запуск багатofункціонального порталу OpenAgribusinessагрохолдингом KERNEL [3]. В цілому партнерський проєкт OpenAgribusiness надає аграріям безліч сервісів, зокрема:

- «Форвардна програма» дозволяє партнерам отримати фінансування від компанії для модернізації виробництва, збільшення врожайності та ін.;

- сервіс коригування Глобальної навігаційної супутникової системи (ГНСС) – для високоточної роботи автоматизованої техніки всіх виробників на полях. Сама мережа і відповідно доступність сигналів на території України постійно розширюється;

- сервіс «Агротехнології» відкриває інформацію про передові агровиробничі практики, що застосовуються в компанії KERNEL.

Очевидно, що впровадження інноваційних проєктів за потужної підтримки розвитку цифрових можливостей агробізнесу надалі можна буде поліпшувати процес посівної на тих сільськогосподарських угіддях, що не зазнали руйнівного впливу під час військових дій (особливо внаслідок бомбардувань та дистанційного мінування земель), та в тих регіонах, де не була паралізована логістика постачання насіння українським аграріям. Зрозуміло, що це так чи інакше внесе корективи в строки обґрунтування доцільності розвитку цифрових можливостей ферм, які потрібно приводити до тями в критично малий період для недопущення затяжного характеру глобальної продовольчої кризи.

### **Список використаних джерел:**

1. Дикун А. Якщо Україна не засіється, на світ чекає глобальна продовольча криза / А.Дикун [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cutt.ly/eVIJ3IA>
2. Standish R. CouldTheWarInUkraineTrigger A GlobalFoodCrisis? / R.Standish [Electronicresource]. – Access mode : <https://www.rferl.org/a/ukraine-war-global-food-crisis/31773161.html>.
3. Кернел заустив онлайн-платформуOpenAgribusiness для аграріїв [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://agroveview.com/ru/content/kernel-zapustyv-onlajn-platformu-open-agribusiness-dlya-ahrariyiv/>.

Васильцов К. О.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

## **ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

Розвиток вітчизняної ринкової економіки призводить до виникнення нових явищ, які мають негативний вплив на діяльність підприємств та змушують їх розглядати альтернативи, що дозволять утриматися на ринку та продовжувати економічно зростати. Одним з варіантів розв'язку цього завдання є підвищення ефективності діяльності підприємства.

Загальна проблема підвищення ефективності діяльності підприємства полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожному одиницю витрачених ресурсів (фінансових, матеріальних або трудових) [1, с. 155].

Виділимо три групи факторів, які впливають на підвищення ефективності господарської діяльності підприємств:

1. Фактори, що впливають на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Основою ресурсного потенціалу є фактори виробництва (матеріально-технічні, інформаційні, фінансові та трудові) [2, с. 86]. Фактори, що належать до цієї групи: система управління персоналом; планування та розподілу матеріальних ресурсів; раціональне використання фінансових ресурсів (оптимізація витрат, контроль за бюджетом та планування інвестиційної діяльності); повнота і якість інформаційних ресурсів.

Проблеми, які пов'язані з визначеними факторами можуть включати в себе неефективне використання ресурсів, а також невідповідний рівень їх якості; недостатньо кваліфікований персонал; відсутність інформаційної бази даних для контролю за ресурсами підприємства, недостатність фінансових ресурсів для забезпечення виробничого процесу.

Для розв'язання цих проблем необхідно оптимізувати використання ресурсів, а саме: зменшити кількість промислових відходів, оптимізувати витрати, залучати додаткові фінансові ресурси через залучення альтернативних джерел фінансування, розвивати власну інфраструктуру виробництва (технології, обладнання, нові виробничі процеси), покращувати систему управління персоналом через застосування сучасних методів мотивації, покращення комунікаційних зав'язків в середині організації, вдосконалення планування робочого часу, забезпечити підвищення кваліфікації персоналу та його навчання.

2. Фактори, що впливають на підвищення ефективності використання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. До таких факторів слід віднести: формування міцного фінансового потенціалу для фінансування інноваційно-інвестиційних проєктів; розвиток інноваційної культури на

підприємстві; можливість адаптації до технологічних змін та наявність відповідної інфраструктури й технологічного обладнання.

Відповідно до описаних факторів може виникнути проблема фінансування інноваційної діяльності, що обмежує розробку нових технологій. Крім цього, проблемою є недостатня кількість компетентного персоналу або нестача ресурсів для забезпечення інноваційної діяльності. Розв'язку цих проблем буде сприяти інвестиційна підтримка інноваційної діяльності, розробка стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства, залучення зовнішніх джерел фінансування для забезпечення інноваційних проєктів.

3. Фактори, що впливають на підвищення комерційної та збутової ефективності. Ефективність комерційної діяльності підприємства залежить від кон'юнктури ринку, конкурентних переваг підприємства, ефективності управління ланцюгом постачання. Збутова ефективність змінюється від впливу таких факторів, як ринкова позиція підприємства, забезпечення фінансовими ресурсами, загальна структура номенклатури продукції, здатність швидко переорієнтуватися на виробництво нового товару [3].

Недостатній рівень забезпечення цих факторів може викликати такі проблеми: зниження попиту; обмежену здатність розширення виробництва через нестачу фінансового забезпечення; втрата конкурентоспроможності, через не вміння дослідити потреби споживачів та позиціонувати товар відповідно до їх потреб. Для підвищення комерційної та збутової ефективності підприємству необхідно вдосконалити маркетингову політику, а саме зробити акцент на маркетингових дослідженнях, що допоможуть виявити потреби та очікування споживачів.

Таким чином, ефективність господарської діяльності підприємства є комплексним поняттям, що зображує результативність підприємства та розраховується як відношення кінцевого ефекту до використаних ресурсів. Проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства полягають у забезпеченні високого рівня ефективності використання ресурсного та інвестиційно-інноваційного потенціалу, а також підвищенні ефекту від комерційної та збутової діяльності компанії.

### **Список використаних джерел:**

1. Григоращ, О. В., Булигіна, Д. О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 9 (11). С. 154–158.
2. Дунда, С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2013. Вип. 2 (2). С. 83–89
3. Петречко, В. А., Ткачук, Г. Ю. Чинники впливу на формування збутової політики підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/407.pdf> (дата звернення: 02.04.2023).

Вовчок І.А.  
студент Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Курносенко Л.В.

## ПІСЛЯВОЄННА ВІДБУДОВА УКРАЇНИ

Виняткові можливості відкриває післявоєнна відбудова України, проведення структурних реформ та радикальної модернізації економіки країни.

Структурні трансформації та економічні реконструкції це той самий євро – Україну до повноправного членства у Європейському Союзі.

За групами найгостріших проблем наразі передбачено акумулювання коштів: підтримка малого та середнього бізнесу ; відновлення та трансформація економіки; гуманітарні; обслуговування та погашення державного боргу; підтримка армії; відновлення майна та зруйнованої інфраструктури [1].

2004 року ЄС став західним сусідом України. Відразу посилювалися спроби країни агресора (східного сусіда України) реалізувати проект євразійської інтеграції (Євразійське економічне співтовариство). Україна на жаль була змушена була приєднатися до процесу створення Єдиного економічного простору (ЄЕП) разом з РФ, Білоруссю та Казахстаном. Прихильники моделі євразійської інтеграції ставили перед Україною завдання забезпечити розвиток ЄЕП на принципах та цінностях, які свого часу гарантували ефективний розвиток процесу європейської інтеграції. Критики наголошували, що одночасна участь України у двох геополітично полярних інтеграційних угрупованнях – ЄС і ЄЕП – є неможливою.

У 2005 році керівництво української держави прислуховуючись до населення країни, визначило беззаперечним пріоритетом для України курс на прискорене приєднання до процесів європейської інтеграції.

Винятково важливе значення у сучасній зовнішньо та внутрішньополітичній ситуації мають відносини України з Європейським Союзом [2].

Йдеться не просто про більш-менш активні контакти та економічні й валютно-фінансові відносини з одним із найавторитетніших закордонних партнерів, але й про можливість здійснення Україною стратегічного вибору на перспективу, від якого залежить місце і роль держави у новій системі міжнародних відносин[3].

На час війни на соціальній складовій сталого розвитку сконцентрував свою увагу бізнес. Так, основним пріоритетом бізнесу є підтримка співробітників та членів їх сімей у питаннях релокації, виплати заробітної плати при вимушеному простої, компенсації сім'ям поранених унаслідок військових дій (97%). Другим пріоритетом респонденти визначили підтримку військових в лавах Збройних сил України та Сил територіальної оборони (84%). На третьому місці – надання гуманітарної підтримки внутрішньо переміщеним

особам – про це заявили 69% опитаних. Допомога медичним закладам, яку надають 66% опитаних, закриває четвірку основних напрямків сталого розвитку бізнесу в країні під час збройної агресії[4].

Не зважаючи на те, що війна продовжується, вже зараз виникла необхідність планувати відновлення країни, відбудова складатиметься з багатьох кроків і має максимально охоплювати планування на коротко -, середньо -, та довгострокову перспективи[3].

### **Список використаних джерел:**

1. Як організувати відновлення України з прицілом на ЄС. Як в процесі післявоєнної відбудови підготувати українську економіку до повноправного членства в ЄС. [Електронний ресурс] - Режим доступу - <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/3/686566/>
2. Європейська інтеграція. Комітет з питань України в європейській інтеграції [Електронний ресурс] - Режим доступу - <https://comeuroint.rada.gov.ua/>
3. Війна не змусила бізнес відмовитись від принципів сталого розвитку, – дослідження ЕВА. – European Business Assaciation. [Електронний ресурс] - Режим доступу - <https://eba.com.ua/vijna-ne-zmusyla-biznes-vidmovytys-vid-pryntsyviv-stalogo-rozvytku-doslidzhennya-eva/>
4. Принципи зеленої післявоєнної відбудови України ЕКОДІІ. [Електронний ресурс] - Режим доступу - <https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ua.html>

Жукова А. С.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

## **ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

Питання відкриття власного бізнесу в Україні залишається актуальним попри наявність економічних проблем, високого рівня конкуренції на ринку, виникнення обмежень через воєнний стан та загострення інших демографічних, політичних, економічних проблем.

Дослідження змін, що наразі відбуваються у вітчизняному бізнес-середовищі дозволяють робити висновки щодо загального стану підприємництва на національному та регіональному рівні для розробки та впровадження стимулюючих програм, заходів та зменшення ризиків різного характеру для підприємців у майбутньому [1, с. 66].

Існуючі проблеми, які виникають на етапі створення компанії можна розбити на 5 груп:

1. Фінансові. Ця група проблем викликана недостатнім рівнем фінансування або відсутністю потенційних джерел фінансування для початку власного бізнесу та її розвитку. Основними суб'єктами фінансування створення власного бізнесу можуть виступати: власні заощадження підприємця, комерційні банки, лізингові компанії, приватні інвестори та спеціальні фонди [2]. Проблемою фінансування за допомогою кредиту від комерційного банку є високий рівень відсоткових ставок.

2. Споживацькі. Зовнішні фактори, що впливають на населення як потенційних клієнтів, викликають проблему низького рівня платоспроможності. Це стосується також цінової політики створеного підприємства і як наслідок зниження рентабельності продукції або послуг у майбутньому.

Ризики також виникають за умови отримання недостатньої кількості інформації про цільову аудиторію, що пов'язано з якістю маркетингових досліджень. Відсутність збору та аналізу даних про потенційних споживачів впливає на розуміння потреб та очікувань клієнтів, і, як наслідок, неможливості запропонувати товар або послугу, яка буде відповідати їх вимогам. У результаті це призведе до неефективності маркетингових кампаній, низького рівня продажів та негативного впливу на імідж бізнесу.

3. Конкуренція. Проблема нарощення конкуренції на ринку є однією з найбільших на шляху заснування власного бізнесу. Неякісно проведена оцінка конкурентного середовища може призвести до вибору сегмента ринку, який не є перспективним для компанії через насиченість конкурентами.

4. Соціальні або кадрові. Організація й управління персоналом може стати важкою задачею для власника новоствореного підприємства, особливо у випадку відсутності досвіду та прикладів формування ефективної системи

управління. Ця група містить в собі такі дилеми: низький рівень мотивації співробітників, недостатня кількість висококваліфікованого персоналу, збереження працівників та зменшення текучості кадрів, створення корпоративної культури.

Крім цього, підприємці-початківці можуть стикатися з базовими проблемами, що зазвичай виникають в зовнішньому середовищі. До таких належать:

- Адміністративні бар'єри. Високий рівень корупції, адміністративні бар'єри, деформація конкурентного середовища, високий рівень податкового тягаря, проблеми доступу до інфраструктури й ресурсів [3, с. 109];

- Законодавча база. Недосконалість законодавчої бази, низький рівень ефективності судової системи, відсутність достатньої фінансової підтримки з боку держави для малого та середнього бізнесу.

Не менш важливим за питання визначення проблем створення бізнесу є розробка універсальних шляхів подолання першочергових фінансових, ринкових, кадрових та інших бар'єрів. Дослідження проблематики дозволило визначити список заходів, які можуть мінімізувати ризики:

1. Оцінка конкурентного середовища. Дослідження ринку та аналіз конкурентів дозволить визначити переваги та недоліки конкурентів, а також дослідити попит на товари або послуги на даному ринку. Це допоможе обрати ефективну стратегію розвитку та визначити цінову політику, яка буде привабливою для клієнтів;

2. Розробка стратегії розвитку бізнесу, що включає в себе необхідні заходи для досягнення визначених цілей. Вона має бути обґрунтованою і реалістичною і базуватися на бізнес-плануванні;

3. Моніторинг і контроль. Кожний елемент стратегії має вирішальне значення для успіху бізнесу. Тому необхідно постійно оцінювати виконання стратегічних цілей і отриманих результатів. Переглядати їх з плином часу і адаптувати до змін зовнішнього середовища.

Україна стикається з багатьма викликами та труднощами, які ускладнюють процес організації власного бізнесу. Проте, застосування ефективної стратегії та сучасних підходів до управління допоможуть подолати ці бар'єри та створити потенційно прибутковий бізнес.

### **Список використаних джерел:**

1. Моргачов, І. В., Чорна, О. Ю., Держак, Н. О. Перші кроки відкриття власної справи: сучасні технології та дилеми. Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2018. Вип. 4 (245). С. 66–70.
2. Максютенко, І. Є. Логіка процесу створення власної справи, формула успіху. URL: [https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/kd\\_3\\_4\\_m1\\_0209.pdf](https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/08/kd_3_4_m1_0209.pdf) (дата звернення: 31.03.2023)
3. Колот, М. А., Швидаренко, Г. О. Створення власного бізнесу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 311 с.

Завірюха Ю.С.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.п.н., доц. Титаренко Л.М.

## **ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В НАПРЯМКУ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

В умовах цивілізаційних змін у світовому просторі, а для вітчизняного суспільства – стану війни, викликів і загроз, зростає значущість аналізу публічного управління, як в теперішній, так і у повоєнний період а також проведення прогресивних змін.

Слід відзначити, що діяльність органів влади у складних умовах війни, це - безкорислива допомога громад найбільш постраждалим територіям. Практичні результати діяльності показали правильність політики публічного управління у сфері децентралізації та регіонального розвитку. Проте війна відчутно впливає на всі сфери внутрішньої політики країни і на регіональну політику та місцеві громади, зокрема.

Сьогодні розвиток України залежить від різноманітних факторів, а основними із них є суверенітет її території, збереження чисельності населення, можливості збереження сталого розвитку у повоєнний період.

Проблематика відновлення України під час війни лежать в основі досліджень багатьох науковців. Зокрема дослідження у цьому напрямку проводять Т. Богдан, С. Винограденко, А. Гончаренко, Б. Данилишин, В. Степаненко, С. Чернов та інші. Відновлення держави, удосконалення сфери публічного управління, як діяльності, має забезпечувати ефективне функціонування системи органів державної влади (регіонального й місцевого самоврядування та інших суб'єктів громадянського суспільства) з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах життя.

З метою відновлення України під час війни Указом Президента України було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Так, Національна рада з відновлення України від наслідків війни є консультативно-дорадчим органом, який функціонує безпосередньо при Президентові України[1]. Основними завданнями цього органу є: розробка плану дій воєнної та повоєнної відбудови та розвитку України; визначення та розробка пропозицій щодо першочергових реформ у воєнний та післявоєнний періоди; підготовка стратегічних ініціатив, проектів нормативно - правових актів, їх прийняття та реалізація для забезпечення ефективної роботи та відновлення України у воєнний та повоєнний період [1].

Важливо зазначити, що розвиток економіки в умовах війни вимагає чіткої національної стратегії, сталого розвитку у повоєнний період успіх якого залежить від узгодженості національної економічної політики та її орієнтації на системні і якісні зміни.

Питання інтеграційних процесів включають реконструкцію національної економіки, модернізацію країни в цілому для відбудови держави з сильною

індустрією, зокрема військовою, розвиненими малими та середніми підприємствами з доданою вартістю, які забезпечують зайнятість населення.

Як відомо, що найактуальнішою проблемою сучасного економічного розвитку України є суттєва втрата виробничого та трудового потенціалу. Водночас найактуальнішим питанням макроекономічної стабільності є загроза курсовій стабільності. Тому, пріоритетними напрямками поточної національної економічної політики мають бути [2]: 1) стимулювання виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць; 2) заходи щодо зміцнення платіжного балансу та монетарної стабільності країни.

Враховуючи це, Стратегія структурної перебудови України має ґрунтуватися на активній та цілеспрямованій державній політиці щодо створення робочих місць і охоплювати такі напрями [2]: локалізація та імпортозаміщення; виробництво зброї, військова конверсія промисловості; енергетична безпека; логістична та транспортна інфраструктура господарства; націоналізація та фінансове оздоровлення стратегічних компаній, яким загрожує банкрутство. Запуск нових виробництв дозволить ефективно пов'язати пропозицію грошей зі створенням нової вартості та генерувати відповідні податкові надходження, що особливо важливо в умовах збільшення емісійного фінансування економіки.

Створення нових робочих місць стане стимулом повернення для тих, хто покинув Україну через бойові дії. Це сприятиме поверненню людей в Україну. Таким чином, відновлення України – це не лише відбудова зруйнованої ворогом території, а й відновлення повноцінного життя в містах і селах, формування інтеграційних процесів економіки з урахуванням наявних реалій.

### **Список використаних джерел:**

1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України No266/2022. URL:<https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
2. Данилишин Б. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови економіки. URL:<https://www.epravda.com.ua/columns>
3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
4. Уряд затвердив Порядок розроблення програм комплексного відновлення території. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-poriadok-rozroblennia-prohram-kompleksnoho-vidnovlennia-terytorii>

Кисіль О. М.  
студент Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В.В.

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД БОРОТЬБИ ТА ЗАПОБІГАННЮ КОРУПЦІЇ, АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТУВАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Корупція - це зловживання владою або посадовим становищем для отримання особистої вигоди, часто за рахунок загальної користі. Корупція призводить до відчуття безпорядку та несправедливості в суспільстві, порушує закони та порядок, знижує довіру до владних структур та призводить до відчуття безнадії у людей. Крім того, корупція може впливати на економічний розвиток країни, адже вона може викликати недовіру іноземних інвесторів та знижувати конкурентоспроможність національних компаній [0].

Боротьба та протидія корупції – це комплекс заходів та напрямків політики, спрямованих на запобігання та припинення корупційних порушень в усіх сферах суспільного життя [0]. Метою антикорупційної боротьби є забезпечення прозорості та відкритості діяльності урядових та інших посадових осіб, зниження ризику зловживання владою, забезпечення рівних умов у бізнесі та запобігання ухиленню від оподаткування. Зарубіжний досвід становить великий інтерес з точки зору аналізу засобів антикорупційної боротьби які використовуються в світі з перспективою переймання зарубіжного досвіду в сфері протидії цьому явищу[0].

Великобританія має найдавніші традиції боротьби з корупцією. Британське бюро з розслідування махінацій займається аналізом корупційних можливостей, формуванням антикорупційного законодавства, перевірка кадрів, контроль та нагляд в цій сфері. В Великобританія крім формування органів боротьби з корупцією, контролем доходів урядовців та формуванням відповідної нормативно-правової бази активно важливим є надзвичайно висока роль громадської думки що є більше результатом довготривалого процесу боротьби з корупцією [0].

Природа Антикорупційної боротьби Німеччини заснована на меті знищити матеріальне, в першу чергу фінансове забезпечення незаконних угруповань що досягається шляхом конфіскацій та формуванням умов, за яких відмивання грошей буде якщо не неможливим то максимально проблематичним завданням. Банківські установи зобов'язані надавати правоохоронним органам інформацію про грошові операції розміром більше 20 тис. євро за умов, що інформація буде використана виключно для розслідування, а в випадку якщо робиться внесок в розмірі понад 50 тис. євро громадянин зобов'язаний пред'явити посвідчення особи. До числа механізмів антикорупційного спрямування входить також план зі створення реєстру корумпованих компаній. Підприємство з такого реєстру не має права виконання

будь-яких державних замовлень і на нього більш пильно звертає увагу суспільство і правоохоронні органи[1,4].

Естонія є країною що досягла величезних успіхів в антикорупційній діяльності та досягла великих успіхів в переході з іміджу країни де є поширеним явище рекету і корупції ледь не на всіх рівнях влади в період 90-х років до репутації однієї з найменшкорумпованих країн Європи. Починаючи з 1991 р. уряд Естонії зробив ставку в своєму розвитку на побудову інноваційної моделі електронної держави. За законодавством Естонії карається не лише отримувач хабаря а й його надавач, що так само як і отримувач буде нести кримінальну відповідальність. Це певний внесок в процес викорінення явища сприйняття корупції як соціальної норми Розслідування факту корупції здійснюються системою трьох органів: 1) префектура поліції- здійснює нагляд за чиновниками органів самоврядування та бізнесу; 2) поліція безпеки- здійснює нагляд за президентом та міністрами; 3) Державна прокуратура- наглядає за працівниками правоохоронних органів[1].

Отже аналізуючи розглянутий вище закордонний досвід запобігання та боротьби з корупцією дозволяє виділити основні напрямки в антикорупційній боротьби серед основних слід виділити: роботу з громадськістю, направлену на формування негативного сприяння суспільством корупції та підвищення ролі громадських організацій в антикорупційній діяльності; залучення інструментів електронного управління та сприяння прозорості; формування органів боротьби з корупцією, що будуть контролювати органи влади і самі не залишатимуться без контролю з боку громадських організацій та інших органів боротьби з корупцією.

### Список використаних джерел:

1. Закон України «Про запобігання корупції», від 14.10.2014 № 1700-VII, Режим доступу - <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 29.03.2023)
2. Мельник О.Г., доцент кафедри конституційного права та теоретико-правових дисциплін, міжнародний досвід запобігання та протидії корупції як вектор Формування національної антикорупційної політики в Україні Білоцерківський національний аграрний університет, Режим доступу - [http://www.lsej.org.ua/2\\_2021/7.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2021/7.pdf) (дата звернення 29.03.2023)
3. Т. М. Супрун, Зарубіжний досвід запобігання протидії корупції, Міжнародний юридичний вісник:актуальні проблеми сучасності(теорія та практика). Вип. 2–3 (6–7) 2017199УДК 345.35, Режим доступу - [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/muvnudp\\_2017\\_2-3\\_41.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/muvnudp_2017_2-3_41.pdf) (дата звернення 29.03.2023)
4. Швидкий Ярослав Юрійович, Зарубіжний досвід протидії корупції та можливості його імплементації в Україні, УДК: 343.9, Режим доступу - <https://maup.com.ua/assets/files/expert/7/17.pdf> (дата звернення 29.03.2023)

Купуржанова Е.Є.

студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»

Керівник: ст. викладач Комаровський І.В.

## МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА ПРОГРАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Питання сталого розвитку сьогодні є провідною концепцією при визначенні майбутнього території. Розроблені численні теорії, в яких визначені передумови та складові програми розвитку, за якою має бути забезпечено задоволення потреб мешканців регіону за умови запобігання нанесення шкоди зовнішньому середовищу: «місцевий економічний розвиток є процес змін, за яким громадський, економічний та публічний сектор співпрацюють між собою з метою створення кращих умов для зростання економіки і поліпшення якості життя для місцевих жителів» [1].

Звичайно в плані доцільності питання розвитку території стоять лише матеріальні фактори. Але застосування концепції сталості ґрунтується на кардинальній зміні напряму розвитку людства – від ідеології накопичення матеріального багатства та конкуренції за ресурси, до ідеології розумної достатності та взаємної допомоги.

Важливим питання при визначенні стратегії сталого розвитку є постановка плану моніторингу його ефективності. Але слід зазначати, що проблема забезпечення ефективності сталого розвитку за умов впливу зовнішніх деструктивних факторів ще не отримала свого остаточного вирішення.

Загалом під метою системи моніторингу сталого розвитку території є орієнтація управлінського процесу на досягнення поставлених цілей.

Можна визначити моніторинг у системі управління сталим розвитком як регулярний процес збирання та фіксації даних про ключові елементи реалізації відповідних програм. Це дозволяє не тільки встановити проміжні результати й досягнення, але завдяки колу зворотного зв'язку своєчасно виявити відхилення від намічених результатів і зробити необхідні коригування прийнятих планів.

Моніторинг і оцінка сталого розвитку є складовою системи управління, який крім забезпечення безпосередньої оцінки самого процесу, має урахувати також і вплив зовнішніх деструктивних факторів на стан соціально-економічного середовища території. Для цього потрібно володіти системними знаннями щодо оцінки можливих загроз та вміти застосувати інструменти або механізми протидії цим загрозам.

Хоча моніторинг процесу сталого розвитку потребує часу, витрат на ресурси та кошти, він у свою чергу забезпечує належне виконання програм та досягнення очікуваних результатів. Сам процес оцінювання забезпечується застосуванням системи індикаторів.

Можлива схема проведення моніторингу процесу сталого розвитку приведена на рисунку.

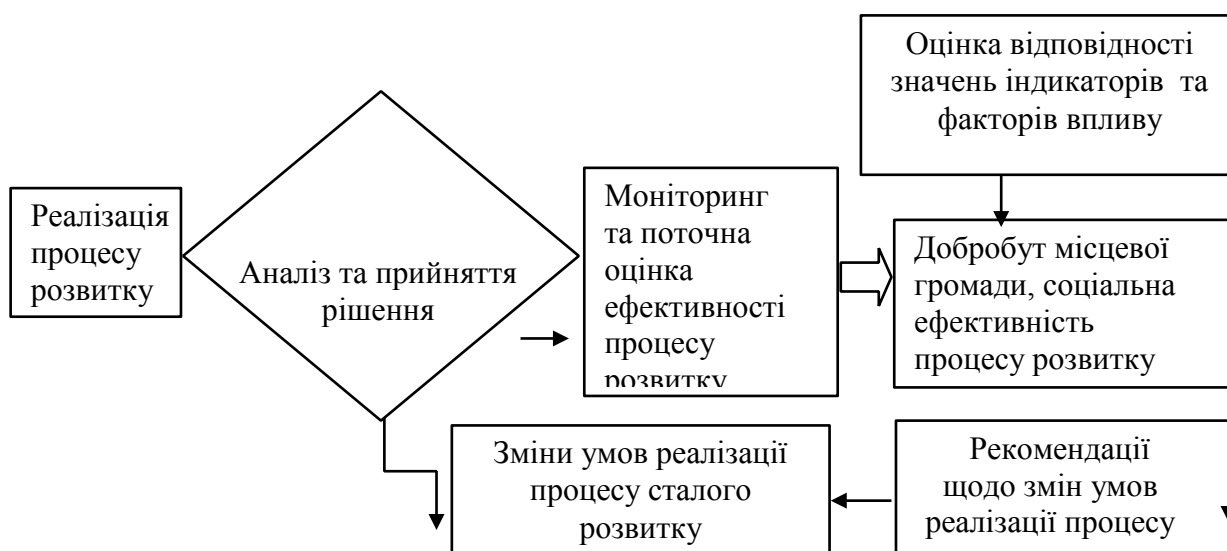


Рисунок 1. Система управління процесом сталого розвитку зі зворотним зв'язком.

«Система моніторингу повинна відповідати середовищу свого функціонування, сама бути функціональною, відкритою для інформації, здатною до змін – адаптивною, відповідати поточним вимогам і потребам, трансформуватися в разі необхідності» [3, с.123].

Однією з головних проблем практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні є недостатнє розуміння механізмів запровадження сталого розвитку. «Дослідження методологічних засад сталого розвитку систем, заснованих на інтеграції стратегічного та тактичного ціннісно-орієнтованого управління, має привести до розробки детальних програм забезпечення сталого розвитку на всіх рівнях господарства України» [4]. При цьому успіх цілеспрямованих програм соціально-економічного розвитку має вимірюватися не тільки економічною складовою, а й цінностями, які впливають на сталий розвиток країни.

### Список використаних джерел:

1. World Bank . Local economic development (LED) // Prepared by Urban Development Unit The World Bank Washington, DC. (2006) URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/763491468313739403/pdf/337690REVISED0ENGLISH0led1primer.pdf>
2. Власенко Н. «Показники для моніторингу стану досягнення Цілей сталого розвитку: методологія збору та розрахунку даних». 2017. 4-11 с. URL: <https://www.undp.org/>
3. Бурик З. М. «Удосконалення процесів державного регулювання сталого розвитку України». Львів, 2018. 213 с.
4. Діаграма «Стратегія реформ сталого розвитку «Україна – 2020»». URL: <https://coggle.it/diagram/>

Лиховідова І.Е.  
аспірантка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: канд. наук з держ. управл.,  
доц.Ровинська К.І.

## **РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ ТА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Наразі держава знаходиться у пошуку нових фінансових інструментів та механізмів, які гарантуватимуть забезпечення відновлення та сталий розвиток української економіки. Передусім, корпоративний сектор має пристосуватися до нових умов сьогодення, а тому необхідний реінжиніринг певних процесів, який вимагає виваженості з боку учасників корпоративних відносин.

Тому сьогодні для залучення акціонерного капіталу держава намагається гарантувати максимально спрощений вихід українських компаній на європейські фондові біржі, в першу чергу, на Варшавську та Лондонську. А отже, держава наразі спрямовує зусилля на забезпечення допуску українських цінних паперів на ринки Європи та на інші розвинені фінансові ринки задля чого налагоджує відносини між українськими та іноземними центральними депозитаріями. В майбутньому це дозволить вільно розміщувати вітчизняні цінні папери за кордоном та іноземні цінні папери – в Україні, що сприятиме залученню іноземного капіталу на український ринок. Тому Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (надалі – НКЦПФР) працює над спрощенням регулювання процедури допуску, а саме: механізму відкриття рахунків у цінних паперів та валютного контролю [1].

Так, 22 серпня 2022 року НКЦПФР було схвалено Рішення щодо особливостей визначення ринкової вартості акцій у процесі їх емісії на період дії воєнного стану. А отже, при емісії акцій товариства, 100 відсотків якого належить одній особі, ринкова вартість акцій може визначатись на підставі звіту незалежного оцінювача, складеного відповідно до міжнародних стандартів оцінки [2]. Сьогодні іноземні інвестори можуть придбати акції (частки) українських товариств за найбільш привабливими цінами. Адже, у зв'язку з тим, що основне фінансування наразі спрямоване на потреби війни, економіка України не може демонструвати високі фінансові показники. Але після закінчення війни показники української фінансової системи стрімко зростатимуть, а з ними – вартість акцій та часток у корпоративному секторі [1].

Сучасні світові реалії довели, що чинне законодавство України у сфері правового регулювання корпоративного управління не спроможне гарантувати ефективну та належну роботу держаних підприємств, товариств та банків в умовах повномасштабної агресивної війни в Україні, адже воно не відповідає поточним викликам та не є гнучким, а тому після закінчення воєнного стану неспроможне гарантувати можливість повернення до довоєнних вимог. Тому сьогодні державою приймаються певні рішення для відновлення діяльності

товариств, а також для зручності та ефективності їх роботи під час воєнного стану.

Досить своєчасним та обґрунтованим було рішення держави зупинити проведення не всіх операцій на ринках капіталу. Разом з тим, у відповідності з актуальними умовами та обставинами, які потребують не тільки обґрунтованих, але й оперативних та вкрай відповідальних рішень, Кабінет міністрів України в результаті стабілізації ситуації в країні, поступово послаблює чинні зараз заборони у сфері корпоративних відносин з метою відновлення економіки країни, яка перебуває у стані війни. Крім того, для гарантування державою та захисту конфіденційної інформації про корпоративні відносини НКЦПФР звільнила всіх емітентів від обов'язку розкривати регульовану інформацію на фондовому ринку на період дії воєнного стану, відтермінувавши її розкриття після завершення дії воєнного стану [3].

А отже, підсумовуючи, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні, для забезпечення нормального функціонування юридичних осіб та економіки в цілому, держава має забезпечити гарантування сприятливих умов належного корпоративного управління як фундаменту функціонування та відновлення економіки. При цьому, перед державою постає завдання зберегти позитивні досягнення у впровадженні Принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку в законодавство України. Маємо зауважити, що, незважаючи на відсутність сучасних світових методичних рекомендацій щодо забезпечення гарантій корпоративного сектору під час правового режиму воєнного стану, влада України зробила ряд кроків, які зберегли та захистили права та інтереси учасників корпоративного управління, що засвідчило спроможність нашої держави забезпечити такі гарантії та, у майбутньому, залучити нових інвесторів до України.

### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний веб-сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2023).
2. Щодо особливостей визначення ринкової вартості акцій у процесі їх емісії на період дії воєнного стану: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 17.08.2022 р. № 1098. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/rish\\_1098.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/rish_1098.pdf) (дата звернення 05.04.2023).
3. Щодо розкриття регульованої інформації емітентами цінних паперів: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 13.03.2022 р. № 161. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/03/rishennia\\_161\\_19\\_stroky\\_rozkryttia\\_rehulovanoi\\_info\\_13\\_03\\_2022.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2022/03/rishennia_161_19_stroky_rozkryttia_rehulovanoi_info_13_03_2022.pdf) (дата звернення 05.04.2023).

Медловська Н.В.  
аспірантка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц.,  
завідувач кафедри Красностанова Н.Е.

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ

Сталий розвиток – це стабільний соціально-економічний розвиток, завдяки якому задовольняються поточні потреби нинішніх поколінь, не завдаючи шкоди потребам майбутніх поколінь. Це розвиток, який відповідає вимогам сучасності. Сталий розвиток регіонів у повоєнний період – це концепція, яка передбачає подолання економічних, соціальних та екологічних проблем, завданих війною. Це вжиття заходів, які можуть забезпечити відновлення та зростання економіки, відновлення соціального і природного середовища.

Забезпечення сталого розвитку регіонів України у повоєнний період вимагає кардинально нових підходів до формування та реалізації регіональної стратегії, обґрунтування цілей, завдань та принципів управління сталим розвитком регіону [1].

На даний час Національним інститутом стратегічних досліджень вже розроблено Концепцію стратегії повоєнного відновлення та розвитку України (далі – Концепція). Один із очікуваних системних результатів Концепції – регіональна та територіальна збалансованість відновлення з урахуванням пріоритетності найбільш постраждалих регіонів та громад. Концепція містить 6 секторальних цілей:

- відновлення та максимальна реалізація людського потенціалу на засадах економічної продуктивності, соціальної справедливості та соціальної відповідальності;
- відбудова і розвиток сучасного та інноваційного підприємства,
- нова індустріалізація економіки;
- формування агросектору майбутнього;
- відновлення та реструктуризація транспортної інфраструктури;
- забезпечення макроекономічної стабільності та концентрація фінансової системи на завданнях відновлення [2].

Після завершення бойових дій та формування міжнародних гарантій безпеки планується розпочати повномасштабну реалізацію Стратегії. Дана Стратегія також передбачає 3 етапи відбудови:

- 1) «реанімація» – стабілізація безпекової та гуманітарної ситуації, відбудова базової інфраструктури;
- 2) відновлення – поетапне створення умов для повернення громадян до місць постійного проживання, відбудова основних економічних об'єктів та створення відповідних можливостей для зайнятості населення;

3) започаткування модернізації – розгортання інвестиційних проектів зі створення системи сучасних виробничих та інфраструктурних об'єктів, формування секторів довгострокового розвитку країни.

Для забезпечення сталого розвитку регіонів у повоєнний період важливими є наступні чинники:

1. Економічні чинники: збалансований розвиток галузей економіки, ефективність використання ресурсів, конкурентноспроможність, висока продуктивність працівників.
2. Соціальні чинники: забезпечення достатнього рівня життя населення, доступ до освіти та охорони здоров'я, забезпечення житлом, участь громадськості у прийнятті рішень.
3. Екологічні чинники: ефективне використання природних ресурсів, збереження природних ресурсів, зниження викидів токсичних речовин та іншого забруднення довкілля, розвиток відновлювальної енергетики та інших засобів екологічного впливу.
4. Технологічні чинники: впровадження технологічних інновацій, автоматизація виробництва з метою підвищення ефективності самого виробництва та зменшення впливу на довкілля.
5. Інституційні чинники: ефективна система управління та прийняття рішень, забезпечення правової стабільності та належної регуляторної політики на державному та місцевому рівнях.
6. Культурні чинники: збереження культурної спадщини, підтримка місцевої культури та місцевих традицій, залучення місцевого населення до процесу забезпечення сталого розвитку регіонів.
7. Інфраструктурні чинники: відновлення зруйнованої інфраструктури.

Наша країна від повоєнного відновлення до сталого розвитку має пройти досить складний шлях, оскільки перед нашою державою стоять масштабні завдання, при цьому наявний дефіцит ресурсів. Слід врахувати той факт, що в даному випадку країна може досягти відновлення та розвитку при підтримці міжнародної спільноти [3].

Отже, основна нормативна база щодо повоєнного відновлення вже напрацьована. Основне питання – фінансування, саме від цього залежить швидкість та результативність відновлення. Але важливо ефективно використовувати всі необхідні інструменти.

### **Список використаних джерел:**

1. Брянец В.О. Сталий розвиток регіону: сучасні підходи та принципи. – Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – №3. – Том 29 (68).
2. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
3. Ємець В.В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: загальні аспекти. – Інвестиції: практика та досвід. – №7 – 8/2022.

Пастух К. В.  
канд. наук з держ.упр.

## УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

На сучасному етапі розвитку територіальних громад важливим є переосмислення сутності та ролі управління сталим розвитком територіальних громад. Загострення проблем сталого розвитку територіальних громад, низька інституційна спроможність органів публічної влади, недостатнє фінансування заходів, пов'язаних із сталим розвитком територіальних громад, обумовлюють визначення цілей, завдань щодо забезпечення сталого розвитку територіальних громад, механізмів управління сталим розвитком територіальних громад.

До проблем публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій слід віднести: недосконалість нормативно-правової бази, організаційного забезпечення, несистемність у підготовці прогностично-програмних документів та їх реалізації; недосконалість системи надання публічних послуг; несвоєчасне реагування органів публічної влади на соціально-економічні, екологічні проблеми; недосконалість проведення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування [1, с.195].

Здійснення ефективного та результативного управління сталим розвитком територіальних громад, важливість підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо сталого розвитку цих громад, упровадження правових, фінансових, організаційних заходів тощо для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, а також здійснення стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад набуває особливого значення.

Територіальним громадам, як відомо, притаманний постійний розвиток в процесі своєї життєдіяльності. Розвиток, як зазначається у монографії за загальною редакцією Ю. О. Куца «Територіальна громада: управління розвитком», відбувається завжди, бо це базовий закон життєдіяльності суспільства. У цій монографії зазначено, що при цьому перед певною територіальною громадою завжди постає вибір: за яким саме шляхом йти в процесі своєї життєдіяльності, куди має бути спрямовано вектор розвитку тієї чи іншої громади [2, с. 223]. Слід зазначити, що управлінські кроки, що розкриваються через організаційні, економічні, правові та соціальні механізми державного управління реалізуються відповідно до таких основних напрямів сталого розвитку територіальної громади, як: упровадження сталого управління; зміна моделі споживання; розробка політики та стратегії сталого розвитку; кооперація служб (агентів) сталого розвитку; розвиток інфраструктури надання соціальних послуг [2, с.180].

Управління розвитком, як відомо, має враховувати чинники сталого розвитку територіальної громади і потребує інструментів, засобів впливу на кожен чинник. До них відносять політичні інтереси, економічний прибуток, інновації, поведінку тощо. З використанням зазначених важелів органами місцевого самоврядування вирішуються різні соціальні та організаційні

питання: визначення суб'єктів сталого розвитку та конкретизація об'єктів сталого розвитку; визначення відповідальних за обґрунтування і підготовку управлінських рішень та їх виконавців; формування концепції сталого розвитку територіальної громади; підготовка публічних документів. Також до напрямків застосування організаційного механізму управління сталим розвитком територіальної громади віднесено: запровадження комплексного підходу щодо ефективного використання коштів на вирішення екологічних проблем, сприяння зацікавленим суб'єктам в їх діяльності, спрямованій на збереження довкілля; підтримка обміну досвідом та інформацією щодо запровадження інноваційних технологій; розширення співпраці у питаннях, що стосуються запровадження принципів сталого розвитку, між органами місцевого самоврядування, органами державної влади, громадськістю; розширення участі громадськості у підготовці управлінських рішень з питань охорони довкілля, поширення інформації з питань дотримання принципів сталого розвитку, проведення науково-практичних семінарів, конференцій, організація різних виставок, презентацій тощо; упровадження технологій консалтингу щодо ведення бізнесу на принципах сталого розвитку; сприяння доступу зацікавлених осіб до інформаційних баз даних, створення інформаційних систем, видання друкованої продукції, підготовка аудіо-візуальних матеріалів; підтримка заходів у сфері освіти, формування громадської думки, навчання і підвищення кваліфікації спеціалістів з метою розширення участі суб'єктів управління у розвитку територіальної громади тощо. Соціальний механізм управління сталим розвитком, як відомо, реалізується за напрямками соціальної політики. Сталий розвиток територіальної громади визначається економічним механізмом управління, у структурі якого наявні фінансова, ринкова, інноваційна складові [2, с. 180-184]. Підкреслюється необхідність забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад [3].

Отже, задля забезпечення сталого розвитку територіальних громад важливим є забезпечення стратегічного планування, фінансування розвитку цих громад, підвищення інституційної спроможності органів публічної влади, взаємодія між органами публічної влади, громадськістю тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пастух К. В. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. Науковий вісник: Державне управління, Київ, 2022, №1 (11), 278 с. С.186-206. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/-index.php/nvdu/issue/view/12/33>.
2. Територіальна громада: управління розвитком : монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків. Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2013. 540 с.
3. Latynin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach. Estudios de Economía Aplicada. 2021. University of Almeria. Spain. Vol. 39. № 5.

Роганова М. С.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА**

Станом на сьогодні, нестабільні умови зовнішнього середовища потребують від будь-якого підприємства розробки ефективної стратегії розвитку. Одним з пріоритетних компонентів стратегічного планування є бізнес-планування, що забезпечує компаніям стабільне утримання на ринку, можливість прогнозування розвитку та шляхи подолання виникаючих проблем.

Поняття «бізнес-планування» є досить дискусійним з точки зору розкриття його суті, адже у наукових джерелах ця дефініція розглядається з точки зору системного, процесного та організаційного підходів.

Варналій З. С. досліджуючи сутність бізнес-планування, звертає увагу на його ключову особливість, зокрема, систематизованість розрахунків показників підприємницької діяльності за періодами їх здійснення – оперативного (поточного) та планового з метою обрання оптимальних відповідей щодо максимізації доходів та прибутків через оцінювання критеріїв ефективності використання ресурсного потенціалу та мінімізації витрат) [1, с. 10].

У 2010 році Державним агентством України з інвестицій та розвитку було запропоновано методичні рекомендації стосовно розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Ці рекомендації містять структуру та методику складання бізнес-плану, що відповідає стандартам UNIDO та є нормативним документом для суб'єктів господарювання.

При розробці бізнес-плану рекомендується використовувати й інші існуючі міжнародні методики: EBRD, фірми Coldman, Sachs & Co та Ernst & Young, методика TACIS, що побудована на базі UNIDO та методика KPMG [2]. Ці методики несуть рекомендаційний характер, тому в процесі розробки бізнес-планів варто враховувати специфіку діяльності, сферу, масштаби та цілі підприємства.

Особливості українського бізнес-середовища зумовлюють появу наступних проблем, пов'язаних з бізнес-плануванням:

1. Розмиті і нечіткі цілі, неповнота інформації, неправильні розрахунки призводять до викривлення існуючих тенденцій ринку, очікуваних результатів та нерозуміння бізнес-процесів. Це впливає на якість бізнес-плану. Ускладнює отримання інвестиційних і позикових ресурсів, а відтак гальмує розвиток підприємництва в державі. Причина проблеми це – незадовільна просвітницька робота серед підприємців щодо основних принципів ведення бізнесу;

2. Ідентифікація та оцінка ризиків в процесі бізнес-планування. Цей етап не повинен бути зведений до заповнення шаблонного примірника без урахування специфіки підприємства. Розробник повинен ідентифікувати можливі ризики, які можуть значно погіршити показники підприємства, і

розробити заходи для їх запобігання або компенсації. На кінцевому етапі оцінюються наслідки негативних подій та розраховуються фінансові показники відповідно до таких сценаріїв.

3. Ігнорування операційних деталей. Іншою проблемою бізнес-планів є недостатня увага до таких операційних процесів, як логістика, управління ланцюгами поставок та виробничі процеси. Це може стати перешкодою для майбутнього розвитку бізнесу за умови збільшення масштабів діяльності та розширення виробництва.

4. Нечітко визначена бізнес-модель. Модель повинна бути чітко сформульована і відображати розуміння конкурентних переваг компанії, потоку доходів і структури витрат. Відсутність надійної бізнес-моделі може стати перешкодою для переконання інвесторів в стійкості компанії в довгостроковій перспективі.

5. Відсутність маркетингових досліджень як фактор, що може погіршити якість бізнес-плану. Брак маркетингових досліджень може призвести до неправильного розуміння цільового ринку, конкурентів та галузевих тенденцій.

Таким чином, український досвід бізнес-планування підкреслює важливість здійснення наступних заходів:

- здійснення покрокових розрахунків ефективності підприємства, задля мінімізації ризиків від майбутньої боротьби з конкурентами [3];
- проведення детального аналізу ринку та конкурентного середовища;
- чітке усвідомлення та визначення цілей підприємства;
- побудова інвестиційно привабливої бізнес-моделі.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що бізнес-планування є необхідною складовою успішної підприємницької діяльності. Практика свідчить про те, що на сьогодні існують проблеми недостатньої якості бізнес-планування, що впливають на зниження інвестиційної привабливості компаній, збільшення ризиків подальшої діяльності та зменшення конкурентоспроможності. Ці проблеми потребують відповідних заходів, що сприятимуть підвищенню рівня якості бізнес-планів та його відповідності сучасним вимогам.

### **Список використаних джерел:**

1. Варналій, З. С., Васильців, Т. Г., Лупак, Р. Л., Білик, Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
2. Новосьолов, І. В., Валінкевич, Н. В. Сучасний стан бізнес-планування в Україні. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/174.pdf> (дата звернення: 31.03.2023).
3. Дмитренко, В. Р., Оникійчук, М. В., Виговський, В. Г. Європейський досвід імплементації інструментів бізнес-планування в Україні. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: II Міжнарод. наук.-практ. конф. з проблем вищої освіти і науки, м. Житомир, 4-5 листопада 2021 р. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2021. С. 16–18

Розгон О.В.  
студент Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л.А.

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Враховуючи швидкість розвитку технологій та поглиблення спеціалізації праці у даний час, посилюється потреба у розв'язанні проблеми мотивації, не тільки в матеріальному, але і нематеріальному аспекті [2, с. 278].

Нематеріальна мотивація – це процес спрямований на заохочення працівників через використання нематеріальних стимулів для посилення їх корпоративного духу і підвищення зацікавленості в якості своєї роботи [1, с. 135].

Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що керівник повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику. Вибрані методи індивідуальні, вони можуть бути застосовні однаково для всіх працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або проявити ефект деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації. Основні правила розробки системи нематеріальної мотивації визначаються наступним [5, с. 49]:

1. Використання різногоінструментарію для мотивування і стимулювання персоналу. Чим різноманітніші інструменти нематеріальної мотивації в організації, тим вище ймовірність отримання необхідного ефекту та ширше можливостей впливу на працівників. Також включається до розгляду поняття мотиваційного профілю людини, під яким розуміються причини, що змушують її діяти ефективніше;

2. Вибір періоду застосування інструментів нематеріальної мотивації. Будь-яка мотивація діє за принципом «зробив справу – отримав ефект», оскільки інакше втрачається її складова, що дозволяє підтримувати інтерес працівників до досягнення поставленої мети;

3. Готовність до різних реакцій. Це правило дозволяє враховувати той факт, що люди по-різному здатні реагувати на заохочення та винагороди. Мотивація може бути прийнята або з радістю, або викликати відторгнення, що може привести до зворотного ефекту мотивації.

Для впровадження системи нематеріальної мотивації доцільно дослідити певні етапи її реалізації.

На першому етапі приймається рішення про набуття чинності системи нематеріальної мотивації в організації. У ході реалізації цього етапу необхідно розробити план впровадження заходів та спланувати витрати на забезпечення очікуваних результатів.

На другому етапі визначаються потреби працівників запропонованих у межах системи мотиваторів. Тут важлива орієнтація саме на співробітників,

оскільки якщо спостерігається невідповідність, це може призвести до того, що працівники не цінуватимуть турботу організації та її прагнення до заохочення та стимулювання. Визначити потреби дозволять системи оцінки рівня задоволеності працівників, які дозволяють побачити повну картину про стан справ в організації та визначити види мотиваторів, у яких зацікавлені працівники.

На третьому етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. Не можна заохочувати за те, що природно і входить в рамки трудових обов'язків, адже в цьому випадку працівники можуть розглядати свої поточні обов'язки як унікальні і вимагати безпідставно визнання і винагороди. Проте, підвищення результатів діяльності, прагнення її вдосконалювати потребують відзначення.

На четвертому етапі затверджується система нематеріального стимулювання та виконується ознайомлення працівників із пакетом заохочень. У межах великих організацій зробити це досить складно, у зв'язку з чим можливе масове ознайомлення за допомогою розміщення на сайті або інформаційному стенді, до яких забезпечується доступ для всіх працівників.

На п'ятому етапі проводиться моніторинг, результатом якого є підтримка або оновлення пакета, адже пакет мотиваторів не повинен бути статичним, що призводить до звикання до нього та сприйняття як природного елемента, якого працівники перестають прагнути.

Визначені етапи формування системи нематеріальної мотивації доцільно покласти в основу розробки мотиваційної програми організації з огляду на такі особливості, як:

- використання різних інструментів та підходів, з акцентом на тому, що вплив на робітників має бути персоналізованим, адже застосування певного мотиваційного інструменту може бути прийнятним для одного й неприйнятним для іншого;

- гнучкість мотиваційної програми, яка має постійно коригуватися відповідно до змін, що спостерігаються в середині організації;

- врахування кар'єрних перспектив працівників через застосування інструментів для кар'єрного зростання з метою стимулювання робітників до саморозвитку;

- застосування принципу свободи дій, який полягає у наданні (за можливістю) працівникам певної свободи у вирішенні поточних проблем.

### **Список використаних джерел:**

1. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Випуск 2(12), Том 3. 2015. С. 134-140.
2. Стефанюк О. Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. № 4. 2016. С. 277-283.

Слободянюк Ю. Ю.  
аспірантка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д-р наук з держ.управл.,  
проф. Саханенко С.Є.

## **ГРАНТИ МІЖНАРОДНИХ ФОНДІВ ЯК ПРІОРИТЕТНЕ ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ ЗАХОДІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

Починаючи з 2014 року Україна перебувала в стані неоголошеної війни, внаслідок якої частина її території була незаконно анексована та тимчасово окупована російською федерацією, а на окремих територіях продовжувалися бойові дії. Після 24 лютого 2022 року, відкритої збройної агресії та оголошення воєнного стану, ситуація ще більше загострилась, і в результаті масового переміщення громадян, які шукають захисту та безпеки, кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб (далі - ВПО) в Україні досягла 4,9 млн осіб, з яких - понад 3,5 мільйони осіб перемістилися саме після 24 лютого.

У 2022 році Міністерство соціальної політики України активно реалізувало програми підтримки ВПО. Загалом, у 2022 році держбюджетом було передбачено понад 57 млрд гривень для здійснення таких виплат [1].

В умовах надзвичайних викликів, що постали під час війни, значного навантаження на держбюджет та місцеві бюджети, виникнення у громадян цілого спектру нових потреб, вимагають своєчасного й ефективного реагування з боку держави та органів місцевого самоврядування.

Із локалізацією активних боїв та звільненням окремих регіонів України, частина ВПО повернулася до місць свого постійного проживання. Втім, значна кількість осіб не має можливості зробити це через продовження гарячої фази війни або/ та втрату власного житла.

Волонтери та органи влади з перших днів війни надавали та продовжують надавати підтримку ВПО в частині забезпечення базових потреб у житлі, продуктах харчування, засобів гігієни тощо. Але, як свідчить практика, у багатьох випадках територіальні громади наразі не розглядають ВПО, як ресурс для розвитку своїх територій. Зокрема, йдеться про тих осіб, які планують залишитися на тривалий час або назавжди. Таким чином, питання соціальної інтеграції ВПО до життя територіальної громади часто залишаються поза зоною уваги органів місцевого самоврядування [2].

Також однією із проблем, яка із часом набуває більшої актуальності, стають точкові конфлікти у територіальних громадах, однією із сторін яких прямо чи опосередковано стають ВПО. Збільшення витрат із місцевих бюджетів, перевантаження місцевої соціальної інфраструктури, підвищення конкуренції на обмеженому ринку праці у територіальних громадах, обмеженість ресурсів для задоволення гуманітарних потреб та інші обставини створюють додаткову соціальну напругу на рівні територіальних громад.

Саме тому, на часі відпрацювання моделей соціальної інтеграції ВПО до життя нової територіальної громади, розробки механізмів запобігання та вирішення конфліктів, які виникають навколо ВПО у громадах [2].

Інтеграція внутрішньо переміщених осіб в життя громад є процесом створення можливостей для ВПО на повноцінне та безпечне життя в новому середовищі. Це означає забезпечення доступу до житла, освіти, медичної допомоги, працевлаштування та інших основних потреб, які допоможуть їм адаптуватися до нового життя.

В цей нелегкий час Україну підтримує весь світ, і у громад є можливість ставати кращими та більш стійкими: грантова діяльність та залучення позабюджетних коштів може стати суттєвим джерелом додаткових фінансів для реалізації соціальних проєктів у громадах.

Міжнародні фонди можуть надавати як фінансову, так і технічну допомогу. Фінансова допомога може бути в наданні грантів, позик або інвестицій, які використовуються для фінансування проєктів або програм. Технічна допомога може включати надання консультацій, підтримки в розвитку проєкту, навчання та тренінгів, обладнання або доступ до даних та інформації.

Існує низка міжнародних фондів та організацій, що підтримують ВПО та готові фінансувати заходи з їх інтеграції. Ось декілька з них: UNHCR (Управління Верховного комісара ООН у справах біженців); UNICEF (Дитячий фонд ООН); International Rescue Committee (Міжнародний комітет порятунку); International Organization for Migration (Міжнародна організація з міграції); The World Bank (Світовий банк). Це лише кілька прикладів міжнародних фондів та організацій, які підтримують ВПО.

Для прикладу, Авангардівською громадою у 2022 році подано проєктну заявку для участі у відборі територіальних громад для організації літніх клубів із залучення дітей ВПО у межах ініціативи DECIDE Summer Clubs – «Ми вдома – в Україні». 30 червня 2022 року оголошено переможців конкурсного відбору. Серед них і Авангардівська громада [3]. У рамках проєкту проведено онлайн-навчання педагогічних працівників. Організовано 3 локації для дітей віком 6-13 років, де протягом двох змін роботи таборів охоплено 104 дитини, з них: 70 дітей ВПО та 34 дитини, які належать до інших пільгової соціальних категорій [4].

Відтак ефективно публічне управління органів місцевого самоврядування спрямоване на забезпечення якісних послуг, задоволення потреб місцевих жителів та внутрішньо переміщених до громади осіб, а грантова діяльність може бути одним із пріоритетних інструментів реалізації цих цілей.

### **Список використаних джерел:**

1. Міністерство соціальної політики України : URL: <https://www.msp.gov.ua>.
2. Міжнародний фонд «Відродження» : URL: <https://www.irf.ua>.
3. Швейцарсько-український проєкт *DECIDE* : URL : <https://decide.in.ua>.
4. Авангардівська селищна рада : URL : <https://avangard.od.gov.ua>.

Ташлик А.М.  
студент Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»  
Керівник: д.е.н., проф. Долінський Л.Б.

## ЛІКВІДНІСТЬ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком повномасштабного вторгнення на територію України, економічне життя країни почало змінюватись під тиском багатьох факторів: інфляція, еміграція, збільшення безробіття, падіння гривні, не кажучи про матеріальні збитки, завдані ворожими ракетами. Зараз в Україні присутні 66 функціонуючих банків, а станом на січень 2022 їх кількість сягала 71. У 2022 році банки скоротили п'яту частину відділень. У відповідь на повномасштабне вторгнення російською армією, в лютому 2022 року одразу були забрані ліцензії в 2-х дочірніх банків російських фінансових корпорацій на території України, а саме АТ «Міжнародний резервний банк» і ПАТ «Промінвестбанк». Обидва данки на момент ліквідації були ліквідними. У червні, жовтні 2022 та лютому 2023 року були зачинені ще 3 банки:

- АТ «МЕГАБАНК» – «не приведення банком діяльності у відповідність до вимог законодавства України» [2];

- «БАНК СІЧ» – «через невиконання зобов'язань за кредитами рефінансування НБУ через недостатність коштів» [3];

- АТ «БАНК ФОРВАРД» – «не приведення банком діяльності у відповідність до вимог законодавства України» [4].

Незважаючи на наявність військових ризиків, рівень ліквідності банківської системи залишається стабільно високим і зростає за рахунок зростання коштів клієнтів в банку. З початку повномасштабної війни до листопада фінансування з боку населення та бізнесу зросло на 20%. Якщо влітку ліквідність коливалася в межах 200-250 млрд грн, то восени вона перевищила 300 млрд грн і наразі наближається до пів трильйона гривень. Державні витрати залишаються основним джерелом додаткової ліквідності в системі. «Міжнародна допомога та емісійні кошти, що надані НБУ до бюджету, еквівалентні більш як половині видатків державного бюджету в 2022 році» [1].

Обсяг активів банків в 2022 році збільшився на 17.9% в основному за рахунок депозитних сертифікатів НБУ та коштів на рахунках в інших банках. Натомість в 2022 році значно зменшилось кредитування фізичним особам – на 32.7%, а також майже повністю припинилось іпотечне кредитування.

Щодо головних показників ліквідності, за яким слідкує НБУ, а саме LCR та NSFR, то з 24 лютого по 1 червня 2022 року регулятор відмінив обов'язкове звітування щодо даних показників та скасував штрафні санкції за порушення лімітів. Також спостерігалось певне коливання в значенні даних показників в 2022 році, а саме:

- LCR (фінансування на 30 днів) – в червні 2022 року відбулося зменшення даного показника в половини банків приблизно на 10-20%, в

порівнянні з довоєнним значенням, проте в лютому 2023 року LCR в майже кожному банку перевищував довоєнне значення (Наприклад, у УКРСИББАНК, УНІВЕРСАЛ БАНК, ОТП БАНК даний показник перевищив довоєнне значення на більше ніж 150% [5]).

- NSFR (фінансування в горизонті одного року) – так само як з LCR, значення даного показника дещо зменшилось в червні 2022 року (приблизно на 10-20%), і для більшості (не всіх) банків NSFR в лютому 2023 року почав перевищувати довоєнне значення, проте даний ріст є не настільки високий, як в попередньому варіанті (Наприклад, у УКРСИББАНК, УНІВЕРСАЛ БАНК, ОТП БАНК даний показник перевищив довоєнне значення на більше ніж 50% [5]).

З 24 лютого суттєво скоротилися інвестиції банків в ОВДП, хоча вони були основними покупцями цих облігацій, в портфелі ОВДП ними було вкладено понад пів трильйона гривень. Таке зменшення інвестицій пов'язане з небажанням Міністерства фінансів підвищувати процентні ставки за цими облігаціями, що змусило банки шукати альтернативні можливості для інвестування.

Через надлишок ліквідності в банківському секторі та обмежену реакцію депозитних ставок на зміну облікової ставки НБУ вирішив запровадити обмеження ліквідності. З січня 2023 року обов'язкові резерви для банків у поточній гривні та іноземній валюті зростуть з 5% на 15% відповідно. Це означає, що банки повинні будуть зберігати більше коштів на своїх рахунках в НБУ для дотримання вимог резервування. Банки можуть частково виконати вимогу, тримаючи на балансі зазначені ОВДП.

Отже, ліквідність банківської системи під час війни наразі залишається на високому рівні, що свідчить про стабільність банківської системи в цілому та правильні рішення Національного банку України.

### **Список використаних джерел:**

1. «Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2022 року». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>
2. «Огляд банківського сектору. Серпень 2022 року». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-serpen-2022-roku>
3. «Огляд банківського сектору. Листопад 2022 року». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2022-roku>
4. «Огляд банківського сектору. Лютий 2023 року». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2023-roku>
5. «Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків)». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

Тихонова П. А.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.соціол.н., доц. Князева О.В.

## **МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ТА ІНТЕГРАЦІЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Сталі зростання та економічний розвиток є основою для розширення міжнародної торгівлі та інтеграції. Проте, разом із збільшенням обсягу міжнародної торгівлі виникають нові виклики та проблеми для сталого розвитку. У доповіді ми розглянемо деякі з цих проблем та перспективи для їх вирішення.

По-перше, одним з головних викликів є збільшення викидів парникових газів та іншого забруднення повітря, пов'язане з міжнародною торгівлею. Виробництво товарів та їх транспортування через великі відстані є джерелом значного викиду вуглецю та інших забруднюючих речовин у атмосферу. Для вирішення цієї проблеми, багато країн зосереджуються на розвитку технологій зниження викидів та забруднення повітря від транспорту.

По-друге, зростаючий обсяг міжнародної торгівлі також призводить до збільшення використання природних ресурсів та енергії. Це може мати шкідливі наслідки для довкілля та природних екосистем. Один зі способів зменшення негативного впливу на довкілля – це розвиток технологій енергоефективності та використання відновлюваної енергії. Багато країн також ставлять перед собою мету зменшення споживання природних ресурсів шляхом зменшення кількості відходів та впровадження технологій вторинної переробки.

По-третє, міжнародна торгівля та інтеграція також можуть мати негативний вплив на соціальні аспекти розвитку. Нерівномірний розподіл вигод від міжнародної торгівлі може призводити до збільшення нерівності та бідності в окремих країнах. Для розв'язання цієї проблеми, багато країн ставлять перед собою завдання покращення життєвого рівня та зниження бідності. Наприклад, за допомогою програм соціального захисту, зменшення безробіття та забезпечення доступу до освіти та медичних послуг.

По-четверте, інтеграція та міжнародна торгівля можуть мати вплив на культурну ідентичність країн та їх традиції. Це може призводити до втрати культурної спадщини та руйнування традиційних галузей економіки. Щоб запобігти цьому, важливо забезпечити підтримку та захист національної культурної спадщини та розвивати традиційні галузі економіки [1].

За останні кілька десятиліть міжнародна торгівля та інтеграція зіграли важливу роль у світовому економічному розвитку. Вони дозволили країнам розвиватися шляхом збільшення обсягів виробництва та збуту продукції,

залучення іноземних інвестицій, трансферу технологій та знань. Ці процеси сприяли зростанню ВВП та зменшенню бідності в багатьох країнах світу.

Проте міжнародна торгівля та інтеграція також можуть мати негативний вплив на довкілля. Збільшення обсягів транспорту та експорту ведуть до збільшення викидів вуглекислого газу, що сприяє глобальному потеплінню та іншим серйозним екологічним проблемам. Для зменшення негативного впливу міжнародної торгівлі на довкілля, важливо забезпечити розвиток екологічної інфраструктури, стимулювати використання екологічно чистих технологій та зменшення експорту продуктів, що мають серйозний екологічний вплив [2].

Нарешті, міжнародна торгівля та інтеграція можуть впливати на політичні процеси в країнах та світі в цілому. Вони можуть призводити до зростання геополітичного впливу деяких країн та збільшення конкуренції між ними. Це може призводити до геополітичних конфліктів та змін на світовій арені. Для запобігання негативним політичним наслідкам міжнародної торгівлі та інтеграції, важливо розвивати співпрацю між країнами, сприяти діалогу та пошуку компромісів, розбудовувати систему міжнародних відносин на принципах правової держави та демократії [3].

Отже, міжнародна торгівля та інтеграція мають велике значення для розвитку світової економіки, проте вони також можуть мати негативні наслідки для довкілля та політичної стабільності. Для забезпечення сталого розвитку важливо забезпечити баланс між економічними та соціальними показниками з одного боку, та екологічними та політичними показниками з іншого. Це вимагає спільних зусиль країн та міжнародної спільноти, які повинні спрямовуватися на розвиток ефективних та сталих механізмів регулювання міжнародної торгівлі та інтеграції.

У доповіді ми розглянули деякі з викликів, пов'язаних з міжнародною торгівлею та інтеграцією, та перспективи для їх вирішення. Для досягнення сталого розвитку важливо враховувати негативні наслідки міжнародної торгівлі та інтеграції та розробляти стратегії, спрямовані на зменшення їх впливу.

### **Список використаних джерел:**

1. World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report 2018. Retrieved from [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
2. International Labour Organization. (2019). Global Wage Report 2018/19. Retrieved from [Електронний ресурс], режим доступу: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_658370.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_658370.pdf)
3. United Nations Development Programme. (2018). Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update. [Електронний ресурс], режим доступу: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf)

Усенко І.О.  
аспірантка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д-р наук з держ.управл.,  
к.ю.н., проф. Марущак В.П.

## **ДЕЯКІ ПИТАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ РИБАЛЬСВА УКРАЇНИ**

24 лютого 2022 року збройні сили Росії почали широкомасштабне вторгнення в Україну. Внаслідок цієї неспровокованої та невиправданої агресії значні території української території тепер є зонами війни.

Європейський Союз єдиний у своїй непохитній підтримці України та посилив політичну, гуманітарну, фінансову та військову підтримку країни.

Європейська Комісія також тісно співпрацює з країнами-сусідами України, щоб підтримати їх у наданні захисту людям, які тікають від вторгнення [1].

Військова агресія Росії проти України вплинула і на рибальство в Україні. Розвиток ситуації з безпекою в Чорному морі призвело до переривання рибальської діяльності з тимчасовою заборонаю рибальської діяльності з міркувань безпеки у водах деяких держав-членів, таких як румунські води, що межують з Україною в дельті Дунаю [2].

Останні місяці були дуже складними для рибальства ЄС. Після військової агресії Росії проти України ціни на морське паливо зросли майже вдвічі, що призвело до переривання рибальства. Рибальські підприємства поблизу України були змушені припинити діяльність з міркувань безпеки. Високі експлуатаційні витрати змусили деяких операторів залишитися в порту. За попередніми даними, якщо ціни на енергоносії залишаться на нинішньому рівні, рибальський флот ЄС у 2022 році втратить 300 мільйонів євро операційного прибутку.

ЄС сприяв використанню кризової підтримки в рамках Європейського фонду морського судноплавства, рибальства та аквакультури (EMFAF) і прийняв тимчасову антикризову структуру державної допомоги для підтримки секторів рибальства, аквакультури та переробки.

Комісія також продовжить працювати над досягненням цілей сталого розвитку в усіх сферах, у тому числі у партнерстві з сусідніми державами та співпраці в міжнародних організаціях з управління рибальством [3].

Що стосується дій ЄС щодо зупинення та повернення назад втрати морського біорізноманіття, то відповідно до Порядку денного ООН на період до 2030 року та його Цілей сталого розвитку, то цілі такі: досягти амбітної Глобальної рамкової програми збереження біорізноманіття, щоб досягти 30% морської Охоронюваної території до 2030 року відповідно до цілі 30%-го захисту до 2030 року: - завдяки Коаліції високих амбіцій і дипломатичним зусиллям сприяйте створенню міжнародної угоди про морське біорізноманіття за межами національної юрисдикції (BBNJ), - інвестувати до 1 мільярда євро,

сприяючи біорізноманіттю та клімату океанів і прибережних районів, у тому числі для відкритого моря [4].

Розвиток ситуації з безпекою в Чорному морі має негативні економічні наслідки для рибалок і прибережних громад у відповідних державах-членах ЄС. Через загрози безпеки війна в Україні призвела до припинення рибальської діяльності, наприклад, через дрейфуючих плавучих мін. Це також призвело до втрати біорізноманіття, що особливо відображено у тривожному збільшенні смертності чорноморських китоподібних.

Необхідно надалі розвивати та тестувати нові технології та методики, масштабувати їх, розвивати для них ринок і робити їх доступними для інвесторів. Учасники повинні посилювати співпрацю в інноваційних проєктах, обмінюючись передовим досвідом і спільно розробляючи нові технології. Вони повинні задіяти існуючі процеси та канали співпраці. Наприклад, «стратегії розумної спеціалізації» є потужним чинником інновацій на регіональному рівні, який може сприяти конкурентоспроможності рибальства та аквакультури ланцюжка створення вартості та підтримки їх технологічного розвитку. Комісія продовжуватиме підтримувати цей процес через платформу стратегій розумної спеціалізації для сталої блакитної економіки. Дуже важливо, щоб держави-члени та зацікавлені сторони використовували доступні джерела фінансування для виявлення невикористаних можливостей для бізнесу, інвестицій і ноу-хау, а також отримати користь від дослідницьких установ ЄС.

Щоб досягти цілей сталого розвитку СФР, важливо пам'ятати про вплив усіх видів діяльності, як комерційних, так і рекреаційних, а також забезпечити ефективний контроль і правозастосування з боку держав-членів [5].

### **Список використаних джерел:**

1. EU support to Ukraine: practical information. URL: [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/index\\_en](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/index_en)
2. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. Towards more sustainable fishing in the EU: state of play and orientations for 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52022DC0253>
3. Fisheries management review: less overfishing, but further efforts to protect marine resources needed. Official website of the European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3303](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3303)
4. European Commission, Directorate-General for Maritime Affairs and Fisheries, Setting the course for a sustainable blue planet : 24 June 2022 : #OceanEU, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2771/049534>
5. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. The common fisheries policy today and tomorrow: a Fisheries and Oceans Pact towards sustainable, science-based, innovative and inclusive fisheries management URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0103>

Фагельський Є.О.  
Навчально-науковий інститут  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Курносенко Л.В.

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТРИАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

Україна переживає значні проблеми у розвитку територіальних громад, зокрема:

- Фінансування: Багато територіальних громад мають обмежені фінансові ресурси, що перешкоджає їхньому розвитку і здійсненню соціальних програм. Часто громади не можуть забезпечити необхідних інвестицій для розвитку інфраструктури та соціальних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальна допомога.

- Кадрові проблеми: У багатьох територіальних громадах відсутня достатня кількість кваліфікованих фахівців, що може призвести до неефективного функціонування місцевих установ та обмеження розвитку громад.

- Політичні проблеми: У деяких територіальних громадах є проблеми з політичною стабільністю і конфліктами між представниками місцевої влади, що заважає ефективному прийняттю рішень та розвитку громад.

- Комунальна власність: Не всі громади мають необхідну комунальну власність для забезпечення якісних соціальних послуг і інфраструктури.

- Інформаційна і комунікаційна інфраструктура: Багато громад не мають доступу до високошвидкісного Інтернету, що обмежує їхні можливості у взаємодії з місцевими і державними установами, а також у забезпеченні доступу до електронних сервісів та документів.

- Неповна об'єднаність: Часто громади не можуть об'єднатися в достатньому обсязі, що заважає ефективному управлінню територією та координації розвитку різних сфер діяльності. Наприклад, у деяких областях України незначна кількість громад, що здатні забезпечити ефективну інтеракцію та співпрацю між собою.

- Корупція: Корупційні схеми та хабарі можуть перешкоджати ефективному розвитку територіальних громад та призводити до несправедливого розподілу фінансових ресурсів, в тому числі з боку місцевих влад.

- Нерівномірний розвиток: Розвиток територіальних громад може бути нерівномірним в різних регіонах України. Деякі громади можуть мати переваги, які залежать від їхнього географічного розташування, розміру або промислового потенціалу, тоді як інші громади можуть стикатися зі складними економічними та соціальними умовами. [1, с.864]

Загалом, розвиток територіальних громад в Україні є важливою проблемою, яка потребує системного підходу та рішучих дій з боку держави та

місцевих влад. Необхідно забезпечити достатні фінансові ресурси, кваліфікованих кадрів, політичну стабільність, а також сприяти об'єднанню громад та розвитку інфраструктури та комунікаційної мережі для підвищення якості життя мешканців територіальних громад.

Напрями подальшого розвитку проблемних територій можуть включати:

1. Розвиток інфраструктури.
2. Привернення інвестицій.
3. Підвищення якості життя.
4. Підтримка інновацій.
5. Збереження та захист навколишнього середовища. [2, с.178]

Ці напрями розвитку можуть бути реалізовані на різних рівнях управління, від місцевих до національних, і вимагатимуть участі державних та недержавних структур, громадських організацій та місцевих жителів.

Крім того, необхідно здійснювати ефективне управління територіальними громадами, залучати до управління талановитих та кваліфікованих фахівців, створювати умови для участі місцевого населення у процесі прийняття рішень та планування розвитку території.

Крім того, необхідно здійснювати ефективне управління територіальними громадами, залучати до управління талановитих та кваліфікованих фахівців, створювати умови для участі місцевого населення у процесі прийняття рішень та планування розвитку території.

Крім того, в Україні можна використовувати електронне урядування для поліпшення рівня доступності та ефективності надання послуг на місцевому рівні. Також можна запровадити програми підтримки місцевого підприємництва та інвестицій в територіальні громади.

Таким чином, розвиток територіальних громад є важливою складовою економічного та соціального розвитку держави. Для досягнення цієї мети необхідно реалізувати комплексний підхід, що включає в себе впровадження інноваційних технологій, розвиток інфраструктури та підтримку місцевих господарських суб'єктів. Держава та міжнародні організації повинні активно підтримувати розвиток територіальних громад та створювати сприятливі умови для залучення додаткових інвестицій. Тільки в цьому випадку можна досягти успіху в розвитку територій та забезпечити стабільність розвитку нації.

### **Список використаних джерел:**

1. Актуальні проблеми ставлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні. Кол. монографія / В.О. Антоненко, М.О. Баймуратов, В.О. Батанов та ін. - К.: Атіка, 2007, 864 с.
2. Гошко А. Стратегія і тактика планування діяльності органів місцевого самоврядування. Монографія / А. Гошко. - К, 2000. - 178с.
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування / Віче. — 1993. - № 6. – С. 33.
4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. -К. : Україна, 1996- 487 с.

Швець П. С.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Яцкевич І.В.

## **ВЗАЄМОДІЯ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ**

В умовах стрімкого зростання інтеграційних процесів в економіці України та світу відносини із стейкхолдерами підприємства, як форма організації підприємницької діяльності, набуває все більшої популярності [1 - 3]. Успішність результатів взаємодії із стейкхолдерами залежить від формування ефективної системи управління ними. Природно, що набуває актуальності питання щодо розробці поетапного процесу управління взаємовідносинами із стейкхолдерами.

Організаційний механізм з управління відносинами із стейкхолдерами (структурні, організаційно-адміністративні, інформаційні елементи) має властивість комплексного впливу, оскільки, будучи організаційним за основним характером своїх дій, він має одночасно риси економічного та мотиваційного механізмів і через це має сильні взаємозв'язки з останніми [3]. Організаційний механізм з управління відносинами із стейкхолдерами повинен містити:

- регламентації взаємодії із стейкхолдерами за рахунок правил, організаційно-правових нормативів та стандартів; визначати і регулювати структуру управління, обов'язки партнерів, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників; організацію процесу їхньої взаємодії;
- розподіл робіт та обов'язків між підприємством та стейкхолдером;
- узгодження та вирішення конфліктів між підприємством та стейкхолдером;
- акумулювання, аналіз та обмін інформації між підприємством та стейкхолдером;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, визначену чисельність працівників в управлінні, матеріальне та моральне стимулювання їхньої праці;
- забезпеченість ресурсів для стейкхолдерів.

Організаційний механізм управління відносинами із стейкхолдерами охоплює організацію структури управляючої системи та процесу взаємодії складових, узгодженість партнерів до загальної мети. Ця обставина сприяє формуванню поетапної системи управління процесом взаємодії підприємством та стейкхолдером:

1-й етап. Формування стратегії і відповідної їй змістовної мотивації кожного стейкхолдера.

2-й етап. Формування забезпеченості стейкхолдера усіма видами ресурсів для реалізації поставленої мети.

3-й етап. Розробка тактичних планів і графіків взаємодії із стейкхолдером, розподіл ресурсів для реалізації загальної мети.

4-й етап. Формування корпоративної культури між підприємством та стейкхолдером.

5-й етап. Формування та організація процесу взаєморозрахунків між підприємством та стейкхолдером на підставі трансфертної ціни.

6-й етап. Формування та організація соціальної відповідальності між підприємством та стейкхолдером.

7-й етап. Оцінка ефективності функціонування і перспектив розвитку відносин між підприємством та стейкхолдером.

Слід зазначити, що представлені етапи – є циклічні, тобто вони являють собою закономірний ряд повторних дій, які виникають під впливом зміни мети та взаємодії між підприємством та стейкхолдером.

Кожен етап управління взаємодії партнерів пов'язаний з реалізацією загальної мети. Виходячи з цього, партнери не можуть вирішувати або реалізовувати наступну мету без досягнення певного результату напередодні. Дана обставина пов'язана з тим, що наступний етап обґрунтовує свої дії на основі минулого етапу. Проте головною умовою якості виконання такого управлінського процесу є узгодження їхнього виконання на кожному етапі, що можливо за рахунок факторів успіху відносин між підприємством та стейкхолдером.

Виходячи з цього, у системі узгодженості взаємодії підприємства із стейкхолдерами слід виділити компоненти, які потрібно узгодити між усіма стейкхолдерами. Серед яких можна виділити: початковий намір, бажані цілі, існуючі обмеження, положення справ, реальний стан справ, наявні ресурси, загальний план, детальні плани дії та повсякденні дії.

Враховуючи, що управління процесом взаємодії підприємства із стейкхолдерами побудована з урахуванням узгодженості цілей всіх партнерів, то саме вона сприятиме досягненню синергетичного ефекту при їхньої взаємодії. Виходячи з цього управління процесом взаємодії підприємства із стейкхолдерами передбачає узгодженість стратегічних цілей, цілей для зовнішнього середовища та елементів внутрішнього середовища, а також способів їхнього досягнення, спроможності до їхньої гнучкості та адаптивності.

### **Список використаних джерел:**

1. Бутенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління Партнерсько – корпоративними відносинами. *БізнесІнформ*. 2015. № 5. Т. 2. С. 248–254.
2. Гарафонова О. І., Гайдей О.О. Система управління змінами як важлива складова управління сучасним підприємством. Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». Херсон, ХНУ, 2014. №14 (3). С.49-53.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літера тури, 2009. 440 с.

Шестакова М.Г.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Курносенко Л.В.

## ПАРТИСИПАТИВНИЙ ПІДХІД В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Партисипація – широкий термін, який не має одного конкретного визначення. Словник української мови визначає партисипацію як «Участь у чому-небудь».[1] У соціально-політично сфері цей термін означає участь, причетність або співучасть, яка починається з прояву інтересу до суспільних справ.

Демократична державна політика базується на прийнятті рішень трьома групами: громадянами, чиновниками та експертами. Роль експертів полягає в тому, щоб знати природу соціальної ситуації. Зворотним боком знання природи соціальної реальності є презумпція знання можливих результатів і шляхів вирішення напруженості, конфліктів тощо. Очікується, що посадовці знають процедури, за допомогою яких політичні рішення втілюються в життя. Роль громадян полягає в тому, щоб делегувати відповідальність за державні справи політикам. Якщо громадянин незадоволений станом справ, він може брати активну участь в управлінні організаціями громадського сектору або, якщо він відповідає умовам, встановленим законом. [2]

Серед основних методів залучення громадськості до публічного управління та створення суспільного консенсусу на локальному рівні, які активно використовуються в ЄС є: дні відкритих дверей, опитування, форуми про майбутнє, календар планування акцій територіальної громади, прогулянка територіальної громади – локальне вивчення потреб на місцевості, круглий стіл, медіація, онлайн платформи для отримання інформація, геопартисипація з використанням GIS map, робочі групи, зустріч територіальної громади для опрацювання map, створення спільного бачення, World Café, виставки територіальної громади, громадські слухання. [3]

Наразі партисипація в Україні знаходиться на етапі розбудування. Закон про децентралізацію надав громадам можливість вирішування локальних проблем на місцевості, проте часто не вистачає саме практичних інструментів, навичок та спеціалістів як де-факто, а не лише де-юре створювати місцеве самоуправління.

Питання є надзвичайно важливим і в контексті післявоєнної відбудови України. Наразі відбуваються постійні конференції та слухання між західними партнерами хто саме, за яких умов та чийого фінансування проводитиме

інвестиції в розбудову України<sup>1</sup>. Розглядається відбудова не лише знищеної інфраструктури, але і її покращення (перехід на зелену енергетику), але також і розбудову соціального капіталу та посилення демократичних процесів, підтримку активного громадянського суспільства. Зустрічі зазвичай відбуваються у форматі модератор – представники українського громадського сектору – західні партнери – слухачі.

Один із постійних закликів, що лунає саме від активних членів українського громадянського суспільства та ГО є децентралізація відбудови. Існують обави, що відбудова через економічні великі інвестиції керуватиметься з Києва центральною владою, і влади на місцях, органи місцевого самоуправління та місцеві громади не зможуть бути активними учасниками відбудови власного простору.

Саме тому партисипація як термін, що означає залучення місцевих жителів та громад до політичних та соціально-економічних процесів на локальному рівні є важливим. Саме тому тема є актуальною і вимагає детального вивчення, адже від того, як будуть залучені прості люди до відбудови наслідків російської війни проти України залежить по-перше якість відбудови та мотивація людей до залучення, по-друге мінімізує нерівність та конкуренцію між регіонами. По-третє, зміцнить політичний авторитет центральної влади, та по-четверте насправді допоможе вирішити нагальні місцеві потреби, як на регіональному, територіальному рівні, так частково і на рівні індивідуальному – через ініціювання залучення індивідів до політичних процесів, які на їх думку будуть про них найефективніші.

### Список використаних джерел:

1. ПАРТИСИПАЦІЯ [Електронний ресурс] // Портал української мови та культури – Режим доступу до ресурсу: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=партисипація>.
2. Čech P. Meze a možnosti občanské participace v komunitním plánování [Електронний ресурс] / Petr Čech // Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: [https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/34338/DPTX\\_2010\\_2\\_\\_0\\_131639\\_0\\_53105.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/34338/DPTX_2010_2__0_131639_0_53105.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
3. MANUÁL PARTICIPACE JAK ZAPOJIT VEŘEJNOST DO PLÁNOVÁNÍ MĚSTA [Електронний ресурс] / [P. Návrat, M. Brlík, M. Macáková та ін.] // IPR-PRAHA. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual\\_Participace/manpart\\_1510.pdf](https://iprpraha.cz/uploads/assets/dokumenty/Manual_Participace/manpart_1510.pdf).

<sup>1</sup> На закладі власного досвіду авторки та перебування на таких онлайн конференціях як: *Accountability and Transparency in Ukrainian Recovery and Reconstruction, Hybrid roundtable invitation: Postwar reconstruction of Ukraine in the context of European integration and climate change, Zachary Rempel: basic research on critical minerals for energy transition*

## **СЕКЦІЯ 5**

# **ПАРАДИГМА ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НОВІ ТРЕНДИ**

Emília Dufol'ová Spišáková  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Podnikovohospodárska fakulta  
so sídlom v Košiciach Katedra ekonómie  
Košice, Slovakia

## **MATHEMATICAL ASSESSMENT OF THE LEVEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE**

In modern economic conditions, the role of social factors in the enterprise activities is growing more intensively on the way to building a socially oriented economy. The socially responsible functions of the enterprise, ways of developing its social infrastructure, the formation of social security systems for employees, the implementation of norms of ethical behaviour not only between subordinates but also partners, executive authorities, society, consumers, and the promotion of a positive emotional climate in the team are beginning to play an increasingly important role in achieving profitability of production and social development of enterprises.

As a result, there is a need to improve the system of assessing the social responsibility of enterprises.

Modern researchers [1; 2] of the issues of social responsibility of enterprises claim that its assessment is an important element of its effective functioning and development. Thus, in Europe and the USA, there have long been special indexes that take into account social investments and ratings of socially responsible enterprises. At the same time, the author of the work of the social responsibility of enterprises singles out ethical indices used to evaluate the social responsibility of enterprises. These include the effectiveness of environmental protection activities, quality of relations with employees and shareholders, obtaining human rights.

However, it should be noted that these ethical indices do not fully reveal the contribution of business entities to the relationship «employee - executive authority - a consumer – society». As a result, there is a need to improve the system of assessing the social responsibility of enterprises under the specified requirements.

To determine the approach to calculate the assessment of enterprise social responsibility it is necessary to study the factors that affect its level in modern conditions.

A prerequisite for the development of an approach to the calculation of the assessment of social responsibility of enterprises is also taking into account the possibility for the enterprise to use the results of the assessment of the level of social responsibility as a tool for the development of social policy. At the same time, they can also demonstrate their social responsibility to other enterprises to improve their image and, thus, carry out an unbiased assessment of their enterprise performance, which will contribute to an increase in the value of assets.

To determine the factors that influence the level of enterprise social responsibility it is necessary to take into consideration the ideology and priorities of the enterprise, the target focus on consumers of services (products). It is because these elements of the enterprise's functioning can form factors that will influence on the level of social

responsibility of enterprises. So, for example, such characteristics of the operation of the enterprise as a region of operation, size, types of services (products), capital structure, etc., contribute, in turn, to the formation of the following factors: assessment of environmental protection, quality of services provided (products sold), relations with employees, activities in various charity programs, etc. However, it should be noted that the higher the level of development of society the stricter these factors are.

The study of entrepreneurial activity made it possible to identify and systematize general factors of influence on the level of social responsibility of enterprises, among which it is possible to highlight: job creation; relationship with a partner; fulfillment of the company's obligations to employees; the role of the enterprise in supporting regional social programs, events, etc.; tax discipline of the enterprise. All indicators are measured using a rating evaluation system, which allows you to organize factors in the form of a list based on rating evaluations.

Certain factors influencing the level of social responsibility of enterprises make it possible to determine the appropriate dependence, which will allow the enterprise to observe changes in the level of social responsibility, using the following expression:

$$\text{SRE} = 1.03 + 0.08J + 0.02TD + 0.12CO + 0.05RP + 0.52RE, \quad (1)$$

where SRE is the social responsibility of the enterprise; J - job creation; TD - tax discipline of the enterprise; CO– fulfillment of the company's obligations to employees; RP - relations with partners; RE - the role of the enterprise in supporting regional social programs, events, etc.

From the assessment of the enterprise level, they optimize (carry out) policies, make such decisions and follow such directions of activity that will contribute to the welfare of society through the appropriate quality of services (products), a high level of production safety, appropriate working conditions of the staff, etc., which would contribute to improving the level of social responsibility enterprises.

At the current stage, it is fundamentally important for enterprises to use an approach to calculating the level of social responsibility of enterprises, primarily with the aim of creating an effective tool for the implementation of social responsibility policy, as well as for the purpose of organizing monitoring of the activities of enterprises and their contribution to society.

## References:

1. Akhilesh Ganti Social Responsibility in Business: Meaning, Types, Examples, and Criticism. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp#:~:text=Social%20responsibility%20means%20that%20besides,lessening%20negative%20impacts%20on%20them.> (accessed: 06.04.2023).
2. Flávia L. Leite, Marcellus M. Caldas, Cynthia Simmons, Stephen G. Perz, Stephen Aldrich & Robert T. Walker Environment, Development and Sustainability The social viability and environmental sustainability of direct action land reform settlements in the Amazon. Volume 13, pages 773–788 (2011) URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-011-9289-5> (accessed: 06.04.2023).

Eva Křenková  
Prague University of Economics and  
Business Faculty of International Relations,  
Department of International Business  
Prague, Czech Republic

## **POTENTIAL ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING BY A CIVIL SERVANT**

When considering the process of public administration we always try to talk about the strategic trends of its organization and regulation, paying especially close attention to the problem of making a management decision by a civil servant. This situation justifies the improvement of existing or the formation of new approaches to public administration performance.

Public administration is a powerful influence on the vitality of people by state authorities, local self-government, and public organizations through the use of a set of methods (economic, administrative, informational and psychological, etc.) intending to achieve the goals of social development. The main goal of any manager in the public sector is to achieve maximum efficiency, effectiveness, and performance with minimal expenditure of resources, time, and effort. One of the important scientific directions in public administration is the formation of an approach to the potential evaluation of the effectiveness of a public servant's decision-making, which is possible through using cost-benefit analysis (CBA).

There is a point of view that CBA is an attempt to calculate all significant costs and revenues arising as a result of each choice made, as a rule, based on non-economic considerations (for example, from the point of view of strategic benefits of this or that problem solution), and their subsequent summation for a certain period (for example, for the period of the year). The analysis provides an objective quantitative assessment of each choice [2].

CBA is widely used by modern economic science when evaluating various projects. Thus, the dictionary defines benefits and costs analysis as a technique that identifies and evaluate all alternative costs and possible results associated with an economic project [2, p. 16]. It is used when total market assessments of the effects of projects (programs) are impossible because individual components of these total costs or total benefits cannot be described adequately using price indicators (they do not have monetary values) since external effects and public benefits have to be taken into account. At the same time, it allows us to assess the impact of a particular project on the level of social well-being in any period from different angles.

The analysis involves an objective quantitative assessment when a public servant makes and implements a management decision. Quantification of costs and benefits when making and implementing a management decision is related to taking into account sunk costs and implicit benefits.

If there is a potential evaluation of the effectiveness of the administrative decision-making by a civil servant, then all expenses incurred before the decision-making should not be taken into account, because they cannot be reimbursed and they

do not affect its effectiveness in any way. An example of such costs is the cost of conducting research, conducting negotiations, forming a management and trust system, etc. It is worth noting that the amount of these expenses depends on the complexity of the administrative decision-making by the civil servant.

Implicit benefits from the management decision adoption by a civil servant are unreceived benefits from the future best implementation of a management decision by a civil servant. An example of such benefits is the improvement of the position (image) of a civil servant, advertising in the mass media about the activities of a civil servant, career growth, etc.

Assessment of the potential effectiveness of a management decision by a civil servant at the expense of CBA is conceptual in nature. In order to carry out a potential assessment of the effectiveness of making a management decision at the expense of CBA, civil servants must go through a certain procedure, which consists of such stages as:

1. Determination of areas of analysis to determine the potential effectiveness of management decision-making.

2. Determination of alternatives – alternatives in terms of benefits and costs when determining the potential effectiveness of making a management decision, which can be multidimensional.

3. Modeling – implementation of the process of modeling expected benefits and costs with the help of modern computer programs and computing equipment.

4. Determining the consequences of making a decision - determining the benefits and costs of making a management decision.

5. Optimization – carrying out optimization activities with increasing benefits and reducing costs with the help of modern methods and experts.

6. Evaluation of consequences - at the evaluation stage, it is important to adequately and realistically determine indicators for each consequence of management decision adoption.

7. Selection and decision-making, with the largest number.

The given arguments regarding the use of CBA in determining the potential effectiveness of management decision-making make it possible to determine that the specified stages make it possible to make appropriate decisions in a timely manner, assess priorities and substantiate strategic priorities. CBA is carried out easily, qualitatively, and impartially. It provides each civil servant with objective assessments of the consequences of achieving the specified goals while reducing the likelihood of making ineffective decisions.

### **References:**

1. Kevin Johnston Efficiency of the managerial decision-making process. URL: <https://smallbusiness.chron.com/efficiency-managerial-decisionmaking-process-36415.html> (accessed: 20.04.2023).
2. Leigh Richards Factors favoring a strategy of employee empowerment URL: <https://smallbusiness.chron.com/factors-favoring-strategy-employee-empowerment-1845.html> (accessed: 20.04.2023).

Бойко С. В.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Кохан М. О.

## **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ПРАВОЗАХИСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Соціальна психологія на сучасному етапі розвитку людської цивілізації стала культурним феноменом. Ми постійно намагаємось використовувати соціально-психологічні закономірності для покращення свого життя. В управлінні шукаємо та створюємо прийоми стратегій побудови відносин в команді та між керівниками й працівниками для соціально-психологічного впливу.

Одним із головних завдань управління організацією є підтримання стану рівноваги та уникнення дисбалансу. Сучасні соціальні психологи вважають, що соціальна психологія досліджує та вивчає особистість, групи та соціальну психіку, але в певному контексті. Методи управління персоналом організації проявляються як певний набір ефектів відносини і зв'язків. До соціально-психологічних методів управління належать [1, с. 117]: соціальні плани, створення умов праці, забезпечення відпочинку, організація побуту, медичного обслуговування, охорони праці, моральні стимули, нагородження медалями, грамотами. Ці соціально-психологічні методи управління можна класифікувати наступним чином: методи, що спрямовані на задоволення потреб індивідів, спрямовані на збільшення мотивації працівників, методи, спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату.

Правозахисні організації. В процесі підготовки наукової роботи ми провели дослідження щодо використання соціально-психологічних методів у італійської організації “UN.IT.I. CAMPANIA”. Це компанія, яка займається захистом іммігрантів. Дослідження проводилося методом узагальнення відкритих даних та шляхом інтерв'ювання персоналу організації. Одними з основних соціально-психологічних методів є ефективна комунікація, мотивація, взаємодія, співпраця та вирішення конфліктів (а саме метод медіації). Італійці відрізняються високою культурою міжособистісних відносин, тому взаємодія між колегами відбувається на дружній основі, активно використовується делегування та надається перевага колективному підходу до роботи, замість індивідуального.

Стів Джобс: “Правильний підбір співробітників — це запорука успіху у будь-яких справах”. Найбільш популярні методи оцінки персоналу [2 с. 164-182]: оцінка за результатами роботи, метод ранжування, метод кількісних показників, метод компетенцій, метод асесмент-центру. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому вибір методу оцінки повинен залежати від конкретної ситуації та потреб компанії.

Більшість методів мотивації, які застосовуються сучасними менеджерами, ґрунтуються на принципі надання винагороди. Винагорода може бути

матеріальною або нематеріальною формою заохочення. Заради максимізації ефективності сучасні менеджери використовують як старі, так і нові, інноваційні методи. Керівництво “UN.IT.I. CAMPANIA” встановлює цілі, які будуть стимулювати працівників до досягнення більш високих результатів, та забезпечує премії та бонуси для найбільш продуктивних працівників. Також створює командний дух та сприяє співпраці між працівниками.

Керівники мають зважати на психологічний стан працівників під час і після війни. Вплив війни на робітників: звісно йдеться про стрес, зменшення оплати, скорочення робочих годин або втрати робочих місць. Також врахуємо, що за час від російського вторгнення до Європи виїхали 7,8 млн українців, ще 6,5 млн українців є біженцями у власній країні [3]. Ці показники однозначно мають вплив як на нашу економіку, так і на психологічний стан населення. З іншої сторони, під час військових конфліктів може бути підвищений рівень національної свідомості, що може збільшити мотивацію.

Методика відбору та підбору персоналу за допомогою тестування може складатися з наступних етапів [4 с. 15-31]: визначення потреб компанії у новому працівнику, відбір тестів: вибір тестів залежить від потреб компанії та вимог до кандидатів, оголошення вакансії та збір заявок, попередній відбір на основі резюме учасників, проведення тестування, оцінка результатів тестування та інтерв'ю з кандидатами.

Отже, люди завжди намагалися застосовувати соціально-психологічні закономірності для поліпшення власного життя. Для ефективної роботи досліджують різноманітні методи та інструменти управління організації. Мотивація є одним з методів та важлива як для роботодавців, так і для працівників, і може призвести до покращення різних аспектів життя та роботи. Тут йдеться не лише про прибуток, але й про психологічний стан. Методи, які використовує компанія, яку я досліджую, корисні для управління персоналом організації "UN.IT.I. CAMPANIA". Вони допомагають забезпечити ефективну взаємодію між керівництвом та працівниками, створити командний дух, мотивувати працівників та сприяти їх професійному розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
3. Зануда А. Як українська економіка пережила 2022 рік - BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64008306> . 2022
4. Raffaella Martini, Le guide di Memento “Tutte le risposte in materia di gestione del personale RISORSE UMANE”, 2021, с. 722.

Ісмаїлова В. Я.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Васютинська Л. А.

## **ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ЗМІСТ**

Конкурентоспроможність в сучасному ринковому середовищі виступає у ролі атрибута, що супроводжує трансформацію підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Рівень конкурентоспроможності компанії є характерною ознакою, яка визначає подальші перспективи розвитку, час життєздатності, результати діяльності в умовах конкурентного ринку.

Важливість конкурентоспроможності для підприємств викликає необхідність її підвищення та підтримки. Підвищення конкурентоспроможності становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту [2, с. 7].

Конкурентоспроможність підприємства, яке у свою чергу є відкритою соціально-економічною системою, залежить від великої кількості факторів. Їх виявлення, визначення ступеня впливу, встановлення способів їх обліку та використання з метою покращення своєї конкурентної позиції – одне з наважливих завдань управління підприємством.

Необхідно підкреслити, що фактор – це все, що впливає на об'єкт, змінюючи його стан. У широкому сенсі під фактором можна розуміти рушійну силу будь-якого процесу, що визначає характер останнього або окремі його риси. У сенсі чинника може виступати середовище, обставини, ситуації.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства доцільно розмежовувати за такими групами: структурні, ресурсні, технічні, управлінські, зокрема:

- структурні фактори представлені організаційною та виробничою структурою організації, її місією, спеціалізацією та концентрацією виробництва, уніфікацією та стандартизацією своєї продукції та складових частин виробництва, організацією виробничих процесів, інформаційною та нормативно-методичною базою управління;

- ресурсні фактори визначаються доступністю, якістю та ефективністю використання ресурсів, які використовуються підприємством в економічній діяльності (мова йде, зокрема, про такі ресурси, як грошові, матеріальні, фінансові, інформаційні, інноваційні);

- технічні фактори виявляються у технічному забезпеченні підприємства, використанні новітніх технологій, забезпечення необхідним обладнанням та устаткуванням;

- управлінські фактори пов'язані з якістю та ефективністю менеджменту на підприємстві.

Під зовнішніми факторами або під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [1, с. 19].

До групи факторів зовнішнього впливу необхідно віднести такі чинники, які здійснюють на конкурентоспроможність підприємства вплив різною мірою інтенсивності, але водночас саме підприємство неспроможне на них впливати й змушене враховувати для мінімізації ризиків. Це, перш за все, фактори макросередовища – політичні, економічні, соціальні, науково-технічні.

Політичні фактори, мають враховувати стабільність уряду, державне регулювання підприємництва та конкуренції у відповідних галузях, зміни в законодавстві та ін.

Економічні фактори визначають купівельну спроможність, курс валюти, рівень інфляції, безробіття, доходів населення, оподаткування, кредитування, вартість споживчого кошику та ціни на ресурси.

Науково-технічні фактори характеризуються рівнем розвитку науки та технологій.

Демографічні фактори пов'язані з впливом статеві-вікового складу населення, його чисельності, рівнем міграції, структурою сільського та міського населення.

Досить аргументованою є думка, що зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, а внутрішні – визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування [3, с. 216].

Слід сказати, що всі чинники конкурентоспроможності взаємозалежні і взаємообумовлені. Тому врахування природи та ступеня впливу факторів, що впливають на підприємство, дозволить здійснювати процес управління його конкурентоспроможністю більш ефективним.

### **Список використаних джерел:**

1. Білецький, Є. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Суми: ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. 154 с.
2. Гринчук, Ю. С., Вихор, М. В., Шемігон, О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт. 2019. Вип. 7. С. 3–9.
3. Кошельок, Г. В., Царьов, О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.

Касьянова М.О.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: д.е.н., проф. Юринець З.В.

## АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У КОМПАНІЇ ПРАТ «КИЇВСТАР»

Конфлікти є невід’ємною частиною взаємодії між людьми. Це може відобразитися на ефективності та результативності роботи всієї компанії. Конфлікти виникають у будь-якій організації, незалежно від її розміру та типу діяльності, тому важливо розуміти їх причини та способи вирішення.

Суть конфлікту полягає у суперечності між сторонами, що виникає через різні думки, погляди, інтереси, цілі, потреби, цінності або стилі поведінки. Конфлікт може бути викликаний низкою факторів, таких як конкуренція за ресурси, різні підходи до роботи, незгода зі стратегією організації або культурні відмінності між працівниками [1]. Проблема ідентифікації і вирішення конфліктів на сучасних підприємствах України, так і закордоном є дуже актуальною, оскільки вони мають місце практично на кожному з них. До якостей успішного менеджера відносять вміння управляти конфліктами [2, с. 58].

У зв’язку з пандемією COVID-19 та війною в Україні, змінились умови роботи в організаціях, що призвело до збільшення кількості конфліктів. Зокрема, віддалена робота спричинила відчуття відсутності комунікації між співробітниками, а також збільшила ризик невиправданих очікувань та розбіжностей в цінностях. Також збільшується ризик стресових ситуацій, які є в нашому житті кожного дня, що може викликати негативні емоції та конфлікти між співробітниками. Оскільки, через ситуацію в країні світогляд кожного українця змінився, люди мають зовсім інші цілі в житті, такі як: здоров’я, безпека, стабільність та мир.

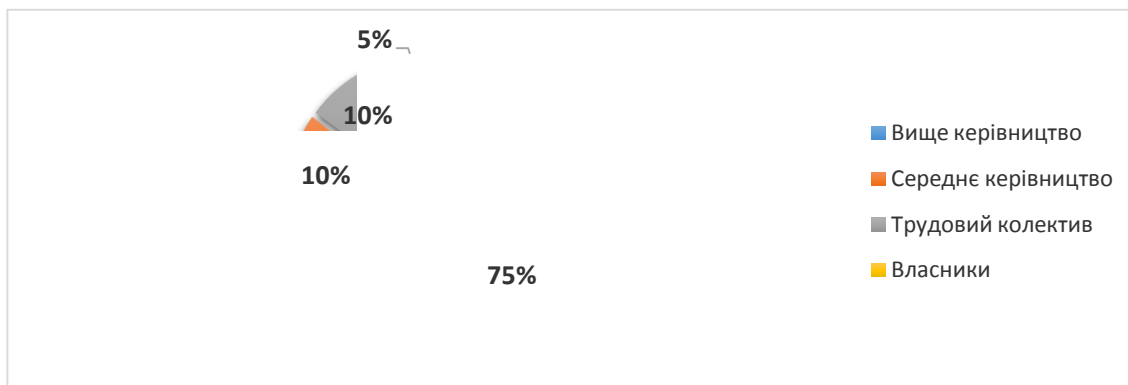
Щоб наочно розглянути весь процес конфліктів в організації, візьмемо компанію ПрАТ «Київстар». Київстар – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги мобільного зв’язку та передачі даних для понад 24,4 млн клієнтів і фіксованого інтернету — більше ніж 1,1 млн абонентам станом на початок 2022 року [3]. Проаналізуємо конфліктні ситуації з опитувань працівників, яке було проведено у 2023 році. 47% респондентів відмітили, що конфлікти в організації відбуваються періодично. Причини конфліктів в компанії ПрАТ «Київстар» наведені у табл. 1.

Таблиця 1

### Причини конфліктів в компанії ПрАТ «Київстар»

Причини конфліктів	Відсоток опитаних працівників
Соціально-психологічний клімат	100% (40 осіб)
Несправедливий розподіл привілеїв	45% (18 осіб)
Дії керівництва, неправильний розподіл праці	30% (12 осіб)
Почуття заздрощів у колективі	10% (4 особи)
Боротьба за посаду	11% (5 осіб)

Працівники компанії ПрАТ «Київстар» вважають, що вплив на результат конфлікту має вище керівництво (75%), меншу роль відіграє середнє керівництво (10%) та трудовий колектив (10%), інколи ця роль належить власникам підприємства (5%).



**Рис. 1. Основний вплив на вирішення конфлікту**

Більша половина працівників мають конфлікти з колегами, менша – з керівництвом, інші – з клієнтами. Під час конфлікту застосовувались різні стилі поведінки. 15% опитаних відповіли, що застосовувався стиль поведінки як «конкуренція», 25% респондентів відповіли, що вплив на вирішення конфліктів був завдяки стилю «співробітництво», 10% зазначили, що стикнулись із стилем поведінки «ухилення», 15% опитаних відповіли, що застосовувався стиль поведінки як «пристосування», 20% респондентів відповіли, що вплив на вирішення конфліктів був завдяки стилю «компроміс».

У компанії присутній неправильний розподіл повноважень і потрібно чітко встановити обов'язки, зобов'язання та вимоги до працівників. Якщо встановити правильний розподіл праці знизиться рівень конфліктності, де застосовується конкуренція, адже люди будуть відчувати справедливість по відношенню до них. Найкращий результат вирішення конфліктів – встановлення керівництвом ієрархії повноважень завдяки координаційному та інтегруючому механізму, що приведе до розуміння рішень підлеглими. Конфлікти між працівниками можна регулювати через персональні методи управління конфліктами. У цій ситуації керівник має переконувати співробітників, проводити роз'яснювальну бесіду про значущість безконфліктної поведінки.

### **Список використаних джерел:**

1. Двуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 35-40
2. Юринець З.В., Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с
3. Офіційна сторінка «Київстар». 2023. URL: [https://kyivstar.ua/about/kyivstar\\_today](https://kyivstar.ua/about/kyivstar_today)

Косянчук Б.О.  
студентка Львівського національного  
університету ім. Івана Франка  
Керівник: к.е.н, доц. Белз О. Г.

## ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У світі, де технології швидко розвиваються та глобальна конкуренція постійно зростає, менеджери підприємств повинні бути готові до використання інноваційних підходів у своїй роботі та безперервного вдосконалення методів та стратегій управління підприємством. Саме нові тренди і диктують стиль менеджменту як на локальному, так і на глобальному рівнях.

Важливою частиною глобального менеджменту, що дає змогу підприємствам забезпечувати конкурентну перевагу та успіх на міжнародному ринку, є впровадження інноваційних стратегій. У науковій літературі немало уваги приділено проблемам імплементації інноваційних стратегій у менеджмент підприємств національного та міжнародного рівня [2–4]. Метою цієї роботи є виокремлення головних інноваційних стратегій в менеджменті вітчизняних та транснаціональних підприємств та корпорацій.

Першою та найбільш актуальною тенденцією є трансформація в сфері цифрових технологій. Вона надає можливість підприємствам збільшувати ефективність своїх операцій та зменшувати витрати, а також покращувати комунікацію та взаємодію зі своїми клієнтами та партнерами. Найефективніше це робити з використанням чат-бота. З появою цифрових помічників чат-ботів інструменти обміну повідомленнями стали ефективним каналом залучення клієнтів бізнесу.

Такий технологічний інструмент, як штучний інтелект, значно вплинув на бізнес та охопив багато галузей у всьому світі. Штучний інтелект дозволяє підприємствам швидко аналізувати великі обсяги даних та визначати оптимальні стратегії розвитку. Він також дозволяє забезпечувати більш точну прогнозованість та виконання розрахунків. Штучний інтелект вже успішно використовується в багатьох компаніях.

Соціальні мережі та віртуальна комунікація отримують все більший вплив на бізнес. Компанії використовують їх для зв'язку зі своїми споживачами та клієнтами, для реклами та маркетингу, для збору відгуків та аналізу даних про споживачів. Віртуальні комунікаційні платформи також дозволяють компаніям працювати зі своїми співробітниками з різних країн та часових зон, зменшуючи витрати на подорожі та поліпшуючи комунікацію.

Стратегія впровадження AR/VR (розширеної та віртуальної реальності) дозволяє покращувати взаємодії зі споживачами, допомогти їм більш ефективно взаємодіяти з продуктами або послугами компанії, або створити нові іммерсивні досвіди, які підвищують задоволення від використання продукту.

Не менш поширеною є тенденція змішаного робочого дня. Гнучкі форми організації роботи, такі як дистанційна робота чи фріланс, стають все популярнішими. Застосування цієї стратегії дозволяє менеджерам об'єднувати

різних експертів з різних країн в одну команду з метою розв'язання конкретних завдань. Це дозволяє компаніям знизити витрати на перевезення співробітників, а також забезпечити більш швидке та ефективне розв'язання завдань. Цей тренд також допомагає зберегти талановитих працівників з чиста інклюзії. Інклюзивність у глобальному менеджменті відноситься до практик та стратегій, які спрямовані на забезпечення рівної участі та включення всіх працівників, незалежно від їх статусу, етнічної приналежності, релігії, національності, віку, фізичних можливостей, сексуальної орієнтації та інших особистих характеристик.

Останні два роки набуває популярності свідоме виробництво. Організації все більше зосереджуються на сталих практиках, щоб зменшити свій вплив на навколишнє середовище та зробити внесок у більш стійке майбутнє. Аудити та дослідження ринку показують, що екологічна стійкість стає все більш актуальною. Згідно з дослідженням Deloitte у 2019 році, підраховано, що між 2019 та 2024 роками світовий ринок екологічної стійкості зросте з 8,7 мільярдів доларів до 28,9 мільярдів доларів [1].

Отже, глобальний менеджмент постійно змінюється та розвивається, з'являються нові тенденції та виклики. Компанії, що здатні адаптуватися до цих змін та впроваджувати нові технології та стратегії, будуть успішними в глобальному бізнесі та матимуть кращі позиції для досягнення дедалі більшої конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. Green Technology and Sustainability Market by Technology (IjT, AI & Analytics, Digital Twin, Cloud Computing), Application (Green Building, Carbon Footprint Management, Weather Monitoring & Forecasting), Component and Region – Global Forecast to 2027. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/green-technology-and-sustainability-market-224421448.html>. (дата звернення: 30.03.2023).
2. Продіус О.І., Міхно О.М. Проблема вибору інноваційних стратегій на вітчизняних аграрно-торгівельних підприємствах. *Молодий вчений*. 2022. №9 (109). С. 154–161.
3. Стратегії інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобалізації : колективна монографія / за заг. ред. В. А. Євтушенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 310 с.
4. Шлапак О., Коваленко О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8513>. (дата звернення: 30.03.2023).

Мазур С. А.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.т.н., доц. Комаровський В. В.

## ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В ЛАТВІЇ

Електронне урядування та електронна участь є невід'ємними частинами сучасних суспільств та економік. Кожна країна обирає власний шлях розвитку залежно або під впливом певних соціально-економічних показників, а також політичної волі.

Латвія вважається однією з найбільш оцифрованих країн, які успішно впровадили послуги електронного уряду. Країна намагається запровадити цифровізацію на початку 2000-х років, і відтоді вона досягла значного прогресу в наданні державних послуг своїм громадянам онлайн. [1]

Однією з головних ініціатив латвійського уряду в цьому відношенні є створення національного порталу [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv), який забезпечує єдину точку доступу до всіх державних послуг, інформації та операцій. Цей портал розроблено таким чином, щоб бути зручним для користувача, зі зрозумілим та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і пропонує низку послуг, включаючи можливість подавати та відстежувати заявки на різні ліцензії, дозволи та сертифікати, а також доступ до публічних реєстрів і баз даних. [3] [1]

Електронна ідентифікація та автентифікація: Уряд Латвії запровадив низку електронних систем ідентифікації та автентифікації, таких як eID-картка, які дозволяють громадянам безпечно отримувати доступ до державних послуг і підписувати документи онлайн. Ці системи використовують передові технології шифрування та цифрового підпису для забезпечення безпеки та конфіденційності особистої інформації громадян.

Одним із головних досягнень електронного уряду в Латвії є розробка та впровадження Національної електронної довідкової системи (ERIS), яка служить центральною інформаційною базою даних для всіх державних установ.

ERIS дозволяє надавати державні послуги онлайн, полегшуючи доступ до них для громадян. Станом на 2021 рік, згідно з Індексом цифрової економіки та суспільства Європейської комісії (DESI), Латвія посідає 7 місце серед країн-членів ЄС за рівнем цифровізації державних послуг. [3]

Відкриті дані: Уряд Латвії зробив значну кількість публічних даних доступними через різні портали відкритих даних, що дозволяє громадянам і підприємствам отримувати доступ до державних даних і використовувати їх для різних цілей.

Мобільні послуги: Уряд Латвії також розробив низку мобільних послуг, таких як мобільні додатки, щоб забезпечити громадянам легкий доступ до державних послуг та інформації зі своїх мобільних пристроїв.

Окрім цих послуг, уряд Латвії також працював над оцифруванням багатьох своїх внутрішніх процесів і процедур, включаючи використання електронних робочих процесів, цифрових систем управління документами та

автоматизованих процесів прийняття рішень. Це допомогло оптимізувати роботу уряду, зменшити бюрократію та підвищити ефективність і якість послуг, що надаються громадянам. [2]

Загалом, впровадження електронного уряду в Латвії було в основному успішним, з високим рівнем задоволеності користувачів і зростанням впровадження цифрових послуг. Проте все ще є деякі виклики, які необхідно вирішити, наприклад, потреба в більшій сумісності між різними державними системами та необхідність забезпечення доступності цифрових послуг для всіх громадян, незалежно від рівня їхньої технологічної грамотності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Dumpe D. and Arhipova I., Analysis of Latvian e-government effectiveness, The "Information Technology and Management Science" volume of the International Scientific Journal of Riga Technical University, 2010
2. European Commission. E-government in Latvia. Edition 17.0, 2015
3. OECD Reviews of Digital Transformation Going Digital in Latvia. OECD Publishing, 2021.

Мальцева М. О.  
студентка Навчально-наукового інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## **АНАЛІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У процесі створення підприємства чи організації одним із найважливіших складових елементів є система управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде грамотно побудована, наскільки правильно буде підібраний комунікативний клімат та чітко буде сформований план дій—залежить ефективність функціонування та зростання всього підприємства.

Персонал—це ключовий об'єкт будь-якої організації; це штат кваліфікованих працівників, який має суб'єктивні інтереси, має можливість самостійно ухвалювати рішення та виконує різноманітні функції в процесі виробництва [1].

Управління персоналом—це складний комплексний процес, який базується на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва—обов'язкова вимога сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках.

Для удосконалення системи управління персоналом, слід спочатку звернути увагу на більш відомі та широко розповсюджені існуючі моделі управління. В останні роки на практиці чітко простежується переплетення різних моделей управління, серед них американська, японська та західноєвропейська.

Американська модель передбачає собою початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник». Акцент в цій моделі зосереджений на індивідуальних цінностях і результатах. Вся управлінська діяльність в американських компаніях заснована на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці результатів індивідуальної діяльності та розробці важливих цілей короткострокового характеру.

Японська модель в свою чергу передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця система «працівник-посада». Модель робить акцент на довгу перспективу роботи на одному підприємстві, якість освіти й особистий потенціал робітника, оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання [2].

Західноєвропейська модель запозичила деякі риси як з американської так і з японської моделей. Основні риси управління персоналом орієнтовані на перехід від диктату продавця до диктату споживача, усунення міждержавних

перешкод для руху товарів і грошей. У нинішній практиці європейського менеджменту важливе значення має вдосконалення організаційних структур управління загалом. Якщо в американському менеджменті завдання лідера полягають у генерації ідей та організації процесу їх реалізації, то в європейському—в умінні стимулювати творчу активність співробітників [3].

Управління персоналом на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувати досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Моделі управління персоналом різних країн значно відрізняються, а саме культурними особливостями, менталітетом, рівнем розвитку суспільства і країни в цілому. Формування дієвої, працюючої моделі менеджменту неможливе без реалізації системи управління та стратегії розвитку персоналу. Йдеться мова саме про старанний підбір кадрів, високий рівень професіоналізму, моральність, культуру. Головним є поступове формування свідомої активної відповідальної особистості й цілісної системи управління організацією, що передбачає залучення широкої ініціативи й творчий пошук на кожному робочому місці [4].

Отже, проведений аналіз існуючих моделей управління персоналом вказує на те, що удосконалена система управління повинна набувати нових якостей, розширювати можливості щодо вирішення та реалізації рішень, адекватних ринковій ситуації, важливо робити акценти на прийнятті стратегічних кадрових рішень, які в свою чергу повинні в однаковій мірі враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища і впливати на формування, розвиток й ефективне використання персоналу [5].

### Список використаних джерел:

1. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя ; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03>(дата звернення: 28.03.2023).
2. Особливості управління персоналом в США, Японії та країнах Західної Європи Американська і японська школи менеджменту URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-1746-1.html>(дата звернення: 28.03.2023).
3. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону 2010 URL: <http://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20107/1/Suhorukov%20A.M.%2C%20Ljashok%20N.Ju.pdf>(дата звернення: 28.03.2023).
4. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3&isAllowed> (дата звернення: 28.03.2023).
5. Основні напрямки удосконалення управління персоналом організації URL: <https://referatss.com.ua/work/osnovni-naprjamki-udoskonalennja-upravlinnja-personalom-organizacii/>(дата звернення: 28.03.2023)

Михайлова К. В.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н. Е.

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ НА ТОВАРИ ТА ПОСЛУГИ

Сутність стратегії для підприємства в сучасних умовах розвитку ринкових відносин набирає більшого значення. Стратегія – це сформований керівництвом підприємства план дій, які направлені на досягнення поставленої мети та отримання високоефективного результату. Цей план повинен містити довгострокові цілі, завдання для підприємства та його структурних елементів, план розподілу ресурсів, затверджений курс дій. Формування маркетингової стратегії важливо з точки зору збільшення ефективності діяльності підприємства: комерційної та маркетингової. Реалізація подібної стратегії вимагає від компанії відповідних якостей: гнучкість, здатність впливати на ринок (попит та пропозиція),

«Маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг» [1].

Основне завдання маркетингової стратегії полягає в узгодженні цілей маркетингу підприємства та його можливостей (ресурсного забезпечення). У цьому процесі повинні враховуватися також вимоги споживачів, використана слабкість позицій конкурентів та власні конкурентні переваги. Обов'язковими елементами маркетингової стратегії слід вважати компоненти, які формують цінову та товарну політику компанії, характеристики продукції чи послуг, систему маркетингових комунікацій, систему розподілу (дистрибуція).

На сьогодні спостерігається висока активність керівників підприємства стосовно впровадження маркетингових інструментів та розробки маркетингової стратегії. Вибір маркетингової стратегії залежить від цілей, які поставлені перед підприємством, від цього залежить рівень ефективності в цілому маркетингу.

«Вдало підібрана маркетингова стратегія допомагає підприємству повною мірою використати на свою користь можливості мінливого зовнішнього середовища та мінімізувати вплив його загроз» [2].

Причини важливості вибору виду маркетингової стратегії залежно від ситуації на підприємстві:

1. Досягнення цілей організації. Кожна категорія та вид маркетингової стратегії має високий рівень ефективності, якщо направлена на досягнення поставленої мети. Вибір необхідної стратегії збільшить ймовірність реалізації мети;

2. Пріоритетність. Обрана маркетингова стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на завданнях, який принесуть більший ефект;

3. Ефективність розподілу ресурсів. Кожна маркетингова стратегія потребує залучення різної кількості витрат та інших ресурсів. Вибір відповідної до цілей стратегії дозволить підвищити ефективність використання бюджету підприємства;

4. Адаптування до умов ринку. Правильно обрана стратегія дозволяє адаптуватися до постійної зміни умов на ринку та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Для стимулювання попиту на товари або послуги підприємство може використовувати наступні форми маркетингової стратегії, які будуть найбільш ефективними:

1. Маркетингова стратегія, що активізує попит. «Стратегія спрямована на стимулювання попиту на товари, до яких споживачі відносяться байдуже. Така ситуація можлива тоді, коли відомі товари сприймаються як такі, що не мають цінності на даному ринку, або ж як такі, що втратили цінність» [3];

2. Стратегія індивідуального маркетингу. Головне завдання цієї стратегії полягає у переведенні потенційного попиту на товари чи послуги до стану реального попиту. Відбувається це завдяки випуску нових пропозицій від компанії;

3. Стратегія відновлення попиту. Маркетингова стратегія, яка має пріоритет відновлення попиту на продукцію. Падіння попиту може відбуватися через впровадження нових характеристик товарів;

4. Стратегія синхронізованого маркетингу. Стратегія спрямована до «сезонних» товарів чи послуг, які мають коливання попиту. Кінцевий результат від маркетингу має впливати на підвищення попиту та його зменшення у окремих випадках.

Використання запропоновані маркетингових стратегій стимулювання попиту є вагомим елементом в загальній стратегії підприємства, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Ніколайчук, О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. В. 6 (61). С. 111-118. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/773.pdf> (дата звернення: 24.03.2023).
2. Балановська, Т. І., Гавриш, О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf> (дата звернення: 24.03.2023).
3. Надь, Н. М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету. 2006. Вип. 19. С. 122-129. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/41056/1/СУТЬ%20І%20КЛАСИФІКАЦІЯ%20МАРКЕТИНГОВИХ%20СТРАТЕГІЙ%20ТА%20ЇХ.pdf> (дата звернення: 25.03.2023).

Піскова Н. О.  
студентка Економіко-технологічного  
інституту імені Роберта Ельворті,  
м. Кропивницький  
Керівник: к.е.н., доц. Яковенко Р. В.

### **УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ З УРАХУВАННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ У СВІТІ**

Метою ефективного управління ресурсами є максимізація чистого прибутку від використання ресурсів. Це означає перевищення прибутку від їх реалізації та використання, над витратами на їх розробку та видобуток. Важливим аспектом управління ресурсами є прогнозування. Через те, що ресурси є вичерпними, їх використання у значних обсягах призводить до скорочення обсягів їх використання у майбутньому, і навпаки [1, с. 237].

Оптимальне управління вичерпними і невичерпними природними ресурсами полягає у прогнозуванні та розрахунку їх потенційної вартості. Досить важливим є питання пріоритетності використання природних ресурсів зараз, або «консервація» їх на користь використання в майбутньому.

Управління природними ресурсами відбувається на основі розрахунку теперішньої вартості цих ресурсів та порівняння її з потенційним доходом від використання цих ресурсів у майбутньому.

Припустимо, що певна країна зі слабкою економікою знайшла на своїй території невелике родовище нафти. Перед урядом цієї країни постає питання розробки та експлуатації цього родовища зараз і отримання прибутку в розмірі 50 дол. США за барель чи перенесення строків експлуатації на п'ять років для отримання прибутку в розмірі 60 дол. США за барель.

Для відповіді на це питання слід звернутися до розгляду вартості грошей. Це відбувається шляхом конвертації майбутньої вартості грошей (у нашому випадку – 60 дол. США) у поточну вартість. Наприклад, поточна ринкова ставка становить 5% річних. Скільки грошей потрібно інвестувати сьогодні під 5% річних, щоб отримати 60 дол. США за п'ять років? Правильна відповідь: 47,01 дол. США.

Отже, можна стверджувати, що 47,01 дол. США сьогодні дорівнюватиме 60 дол. США через п'ять років, оскільки інвестувавши 47,01 дол. США на п'ять років під поточну ринкову ставку, ми отримаємо 60 дол. США по закінченні терміну інвестування.

Розуміння поняття теперішньої вартості дуже важливе, оскільки воно дозволяє порівняти потенційну вигоду країни від експлуатації нафтового родовища тепер або у майбутньому.

Якщо країна ухвалить рішення про розробку родовища тепер, вона отримає прибуток у розмірі 50 дол. США/барель. Проте, якщо вона розроблятиме родовище за п'ять років, вона отримає прибуток у розмірі 60 дол. США/барель у майбутньому, що становить 47,01 дол. США тепер. Привівши розмір прибутку сьогодні та в майбутньому до поточної вартості грошей,

можна дійти висновку, що країні доцільно розробляти та експлуатувати родовище зараз, оскільки 50 дол. США – це більше, ніж 47,01 дол. США.

Перед урядами багатьох країн гостро стоїть питання використання природних ресурсів тепер або їх «консервація» для ефективнішого використання в майбутньому.

Під час економічного аналізу окрім розрахунку вартості і доходу від ресурсів важливо враховувати економічну ситуацію в світі. Починаючи з лютого 2022 року в Україні був введений військовий стан у зв'язку з повномасштабним вторгненням і це неабияк вплинуло на економіку країни, середніх і малих підприємств і на життя громадян взагалі [2, с. 4].

Початок війни потужно вплинув на економічну ситуацію у світі, зокрема на попит і пропозицію ресурсів на міжнародному ринку. І сьогодні ми можемо спостерігати тенденцію зростання попиту на ресурси при незмінній пропозиції.

Ефективне управління ресурсами для компаній, які отримали право на володіння, є важливим питанням їхньої господарської діяльності. Основною частиною довгострокової стратегії розвитку таких компаній є планування використання ресурсів [1, с. 242].

Зростання життєвих стандартів призвело до зростання обсягів використання ресурсів для виробництва товарів та послуг. Таке зростання пояснюється збільшенням чисельності населення Землі і зростанням рівня споживання ресурсів на душу населення.

Збільшення споживання ресурсів викликало багато дискусій на тему випереджальних темпів зростання попиту на ресурси над пропозицією. Відповідь на це питання вимагає детального аналізу попиту та пропозиції природних ресурсів.

У зв'язку з економічною ситуацією не лише в Україні, а й у світі темпи народжуваності не лише сповільнилися, але й стали від'ємними в деяких країнах, що може призвести до скорочення попиту на ресурси.

Життєві стандарти можуть зростати без збільшення споживання енергетичних ресурсів у разі використання додаткових та альтернативних джерел енергії. Відновні й невідновні природні ресурси підлягають ризику збереження. Ефективне управління ресурсами залежить від здатності інституцій «консервувати» їх для поступового відновлення або уповільнення темпів споживання.

### **Список використаних джерел:**

1. Оверченко В. І., Мажак З. М., Софій М. І. Мікроекономіка : навч. посіб. / за наук. ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 348 с.
2. Макаренко Н. А., Строкаль В. П., Бережняк Є. М., Бондарь В. І., Павлюк С. Д., Вагалюк Л. В., Наумовська О. І., Ладика М. М., Ковпак А. В. Вплив Російської воєнної агресії на природні ресурси України : Аналіз ситуації, методологія оцінювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Dopovidi/article/view/dopovidi2022.04.003/14520>.

Плетінка А.П.  
студентка Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
Керівник: к.е.н., доц. Міщук Н.В.

## СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з основних властивостей людського розуму є здатність передбачати і вибирати. Перш ніж почати будь-яку справу, людина повинна ретельно обдумати, що вона повинна робити, з якою метою, коли, за допомогою яких засобів тощо. Оцінка цих умов сприятиме здійсненню намірів та забезпечить ефективність діяльності. Саме тому, дослідження процесу місця та ролі планування, як найбільш фундаментального етапу управління будь-яким видом економічної діяльності, набувають особливої актуальності в сучасних умовах.

Однією із основних властивостей людського розуму є здатність передбачати і вибирати. Процес постановки цілей і пошуку шляхів їх досягнення – це найважливіша роль планування в сучасному менеджменті, а завдання планування полягають у передбаченні напрямків розвитку подій і явищ, виборі найкращого управлінського рішення.

Навіщо планування сучасним організаціям в умовах невизначеності і нестабільної економічної ситуації? В першу чергу, тому що, управлінці аналізують можливі напрями розвитку подій, прагнуть передбачати і діяти наперед. За допомогою розробки оптимального плану менеджери можуть уникнути помилок і скористатися наявними можливостями.

Відомий вчений Друкер Пітер у своїх дослідженнях зазначає, що планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб упоратись із невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають [1].

Якщо власник компанії прагне досягти високих показників, витративши при цьому мінімальні суми, то він повинен зробити виробничий процес більш ефективним і простежити за своєчасним випуском, а також високою якістю товарів. З цього випливає, що виробниче планування є одним з найважливіших процесів на будь-якому підприємстві [2].

На рівні підприємства планування виробничо-фінансової діяльності та соціального розвитку колективу прийнято визначати як внутрішньогосподарське планування. Це поняття охоплює сукупність планово-розрахункової, економічної та організаційної роботи зі складання, обґрунтування і контролю за процесом виконання плану діяльності підприємства та його підрозділів на певний період.

Планування ефективності виробництва насамперед спрямоване на виявлення і затвердження цілей і завдань підприємства, тобто вибору напрямку розвитку із детальним описом кроків, здійснення яких необхідне для виконання поставленої мети. Тому найпершим кроком є встановлення показників, на які

має орієнтуватися будь-яка організаційна система з метою утримання відповідного рівня ефективності або забезпечення його постійного зростання [3, с.55].

Зазначимо, що стратегічне планування – це організаційно-управлінська діяльність, метою якої є визначення пріоритетів, фокусування енергії та ресурсів, посилення функціональності, забезпечення зацікавленості працівників та інших осіб працювати над досягненням спільних цілей, встановлення узгодження між запланованими цілями/результатами, оцінка і коригування напрямів діяльності підприємства залежно від змін середовища.

Щоб стратегічне планування було ефективне, підприємству необхідно зрозуміти свою місію, мету, цінність, а також оцінити зовнішнє та внутрішнє середовища, в якому функціонуватиме. Цей процес дає змогу менеджерам розробити стратегію розвитку таким чином, щоб у майбутньому отримати максимум користі. У випадку заснування нового підприємства варто пам'ятати про необхідність та важливість визначення не лише стратегії, а й напрямів діяльності та перспектив розвитку.

На тактичному рівні планування підприємства обираються ресурси, які будуть використані для реалізації стратегії, визначаються особливості проектів та послідовність виконання завдань. Це дозволяє підприємству забезпечити ефективне використання ресурсів та досягти очікуваного результату.

Оперативне планування передбачає визначення засобів вирішення завдань, обґрунтованих у тактичному плані за роками та кварталами. Завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації планомірної та ритмічної діяльності підприємства і його структурних підрозділів [4, с.9].

Отже, щоб підвищити ефективність діяльності та зміцнити конкурентні переваги на ринку в складних сучасних умовах, підприємства все частіше звертаються до планування. Цей процес допомагає прогнозувати майбутні результати, удосконалювати стратегію розвитку, оптимізувати використання обмежених ресурсів, мотивувати працівників до навчання, саморозвитку та розширення компетенцій.

### **Список використаних джерел:**

1. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Що таке виробниче планування? URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/virobniche-planuvannya>
3. Гук Д.В., Ярова А.Б. Планування ефективності виробництва. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 2. С.52-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2014\\_16\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_16(2)_10).
4. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26529/1/2020>

Прокопова М.К.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: д.е.н., проф. Петрашевська А.Д.

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Організаційна структура підприємства представляє собою певний устрій в підприємстві, це система управління процесами, що забезпечує виконання поставлених задач цього підприємства та досягнення його виробничих цілей. Вона відіграє дуже важливу роль у діяльності підприємства, адже правильно налаштована та встановлена організаційна структура забезпечує перспективу ефективної роботи та результативність підприємства.

Структурність та системність завжди були та продовжують бути одним із головних елементів у компаній будь-якого роду діяльності, тому сучасна теорія менеджменту підкреслює важливість налаштування організаційної структури для підприємства. Організаційна структура підприємства регулює усі його внутрішні процеси, взаємопов'язує елементи структури підприємства, тим самим забезпечуючи його злагоджене функціонування.

Детально продумана структура підприємства на практиці перетворюється на ефективну систему. Також важливою функцією роботи організаційної структури є своєчасне реагування на зміни та успішне вирішення виникаючих проблем та перешкод різного рівня складності.

У випадку неграмотно розробленої організаційної структури підприємство може бути приречене на деградування свого функціонування через неможливість професійного вирішення проблем та корегування роботи підприємства у правильному напрямку.

Дивлячись на швидкість змін тенденцій, ринків та запитів, керівництво підприємств мають постійно змінювати, корегувати та адаптувати свою організаційну структуру з урахуванням наявних перевлаштувань зовнішніх та внутрішніх середовищ.

Внесення змін до організаційної структури можуть бути як самим керівництвом підприємства, так і за допомогою залучення фахівців з цієї сфери знань.

Перейдемо до розглядання видів організаційних структур підприємств.

Їх існує три основні види: лінійна, функціональна та лінійно-функціональна (комбінована).

- Лінійна структура організації підприємства – даний вид організаційної структури вибудовує певний ієрархічний ланцюг, який передбачає наявність у кожного керівника своїх підлеглих, які підзвітні йому. Цей керівник несе відповідальність за результати та ефективність виконання поставлених для них задач та, в свою чергу, він підзвітний своєму керівнику або, в залежності від свого рівня, підзвітний генеральному керівнику підприємства. Тож у кожного працівника є лише один прямий керівник. В залежності від свого рівня у

ієрархічній структурі керівник несе певний обсяг відповідальності та має право вирішувати проблеми та задачі певної складності та значущості. Об'єктивними перевагами лінійної структури організації є швидкий зв'язок та обмін інформацією на підприємстві, чітко розподілені зони відповідальності між керівниками усіх рівнів, ступінь відповідальності визначається в залежності від положення та досвіду керівника. Лінійний вид структури організації є доцільним застосовувати до роботи маленьких підприємств.

- Функціональна організаційна структура – цей вид передбачає, що кожний працівник (підлеглий) або група працівників отримують вказівки та певні задачі від одразу декількох керівників підприємства. При функціональній організаційній структурі певний підлеглий є підзвітним одночасно декільком керівникам. Завдяки такому виду структуризації можливо досягти високого рівня ефективності виконання певних конкретних функцій на підприємстві. Дуже важливо обирати досвідчених спеціалістів (підлеглих) для виконання наявних задач, адже вони будуть нести великий відсоток відповідальності за результат, що в свою чергу дає можливість генеральним керівникам більше сфокусуватися на своїх певних задачах для покращення роботи підприємства та аналізу.

- Лінійно-функціональна (комбінована) структура – даний вид організаційної структури є найбільш поширеним серед підприємств. Він передбачає лінійний тип підпорядкування підлеглих своєму керівнику. Важливою особливістю цього виду є те, що керівники є взаємопов'язаними між собою, приймають рішення спільно з метою ефективного досягнення поставлених перед ними задач підприємства. Цей вид гармонійно поєднує в собі елементи лінійної та функціональної організаційних структур. Він дозволяє швидко передавати інформацію серед працівників, має чітку структуру відповідальності, допомагає швидко приймати рішення та знаходити оптимальні, ефективні рішення виникаючих питань та проблем. Лінійно-функціональна організаційна структура може бути застосована до великих виробництв.

### **Список використаних джерел:**

1. Мальська М., Білоус С., Менеджмент організації: теорія та практика, 2019. 190 с.
2. Мартиненко В.П., Климаш Н.І., Багацька К.В., Дем'яненко І.В. Фінансовий менеджмент: підручник. Львів, «Магнолія 2006», 2014. 344 с.
3. Наконечний В., Огородніков Д., Слюсаренко О. Словник підприємця. Київ : РВ ПС України НАН України, 1999. 207 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 366 с.

Росохацька М.О.  
студентка Київського університету  
імені Бориса Грінченка  
Керівник: к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління Краус К.М.

## ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ 2023

Менеджмент в Україні та світі змінюється з кожним днем. Проте останнім часом з приходом коронавірусу змінилися тенденції менеджменту, але управлінці швидко звикли до цього. Проте нові виклики не змусили на себе чекати. З одного боку, війна в Україні, глобальні економічні кризи, падіння ринків, з іншого боку, – усе це відчули на собі керівники та їхні співробітники.

Які ж рекомендації в загальному для бізнесу та управління можна назвати? По-перше, потрібно інвестувати в зростання, а не в скорочення витрат. «Хоча зниження витрат може бути необхідним під час циклу економічного спаду, важливо збалансувати це інвестиціями, які сприятимуть зростанню компанії, коли економіка почне зміцнюватися. Історично склалося так, що подібно до того, як водій гоночного автомобіля потрапляє в поворот, саме ті, хто гальмує рано, а потім швидко прискорюється на вершині повороту, мають тенденцію завойовувати частку ринку та особливо добре виходять із спаду» [1]. По-друге, потрібно віддатися меті та лідерству. Зараз дуже багато людей переходять у віртуальний світ, на дистанційну роботу, то роль людини. Команди може знизитись. Важливо підтримувати командний дух в команді та йти до спільної мети для кращих результатів. «Майже дві третини дорослих американців вважають, що головною метою компанії є зробити світ кращим. Справжня відданість меті є центральною для задоволення очікувань співробітників і клієнтів» [1]. По-третє, потрібно створювати широку цінність для зацікавлених сторін. Тут мова йде про те, що будь-яких бізнес має мати свою унікальність і завойовувати ринок такими товарами та послугами, що його цільовій аудиторії не прийдеться повертатися до конкурентів. «Компанії, які будуть навчатися узгоджувати, інтегрувати та приносити користь усім зацікавленим сторонам, створюватимуть більш успішний і стійкий бізнес» [1]. По-четверте, потрібно бути гнучким і швидко адаптуватися до змін. Реалі останніх років ще раз нам доводять, що лідером буде той, хто швидше пристосується до змін. Одного стратегічного плану, як думає більшість, не вистачає. Потрібно знати останні новини, слідкувати за трендами, щоб бути лідером на ринку.

Щодо управління персоналом, то можна виділити декілька трендів, які будуть поширюватися і надалі. По-перше, це сприяння віддаленої роботи. Як би хотіли чи не хотіли дистанційної роботи, але розвиток можливостей людини та штучного інтелекту беруть верх. «В 2023 році актуальність цього тренду буде тільки збільшуватися» [2]. Звичайно, є переваги і недоліки щодо дистанційної роботи, тому керівники мають так організувати роботу, щоб і зберігся командний дух, і були кращі результати. Щодо переваг, то це буде економія на

оренді та утриманні приміщення, мобільність при прийомі на роботу, адже процес стає швидшим та можна працевлаштувати людей навіть з інших країн, також бізнес зможе стабільно працювати навіть якщо буде знову локдаун. Для працівників перевага – гнучкість та підвищена продуктивність. По-друге, розвиток метавсесвіту поглинатиме все більше людей і компаній. «Gartner – дослідницька та консалтингова компанія прогнозує, що до 2026 року 25% людей проводитимуть у метавсесвіті не менше однієї години на день. Це означає, що провідні організації в цій галузі будуть використовувати 2023 як відправну точку для деяких з цих заходів, включаючи віртуальні заходи, адаптацію співробітників, ярмарки вакансій і зустрічі. Існує також потенціал використання метавсесвіту для навчання співробітників. Та частина організацій, які почали використовувати потенціал метавсесвіту, матимуть сучасніший бренд роботодавця, більш захоплюючу взаємодію з віддаленими співробітниками і навіть зможуть підвищити продуктивність організації» [2]. По-третє, потрібно підтримувати психологічний стан працівників, адже, як мінімум, війна, локдаун впливають на емоційний і психологічний стан людини. Потрібно часто давати фідбек та контролювати, щоб у працівника не було вигорання. По-третє, важливо навчати співробітників та постійно вдосконалювати їхні навички. Якщо Ви хочете, щоб Ваш бізнес не просто отримував хороші показники і був серед кращих, а був найкращим серед лідерів, то потрібно вкладатися в людський ресурс.

«Загальна тенденція у світовому HR звучить так: нас очікує постіндустріальне людиноцентричне майбутнє, яке приходить на місце світу «Роботодавець визначає правила». Тепер правила визначає працівник, або спільно з роботодавцем в процесі переговорів і комунікацій» [3]. Як ми бачимо, тенденції змінюються на 180 градусів. Тобто багато що вирішують інформаційні технології та спільна комунікація зі своїми підлеглими. Бізнесу краще дотримуватися трендів у світі. Бути першими та не забувати про своїх працівників.

### Список використаних джерел:

1. Management Tools & Trends 2023. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата звернення: 30.03.2023).
2. HR тренди 2023. URL: <https://blog.liga.net/user/iillienko/article/hr-trendi-2023> (дата звернення: 31.03.2023).
3. Тепер правила визначає працівник, а не роботодавець. Головні HR-тренди 2023 року. URL: <https://mc.today/uk/blogs/pravyla-vyznachaye-pratsivnyk-trendy-hr-na-2023-rik/> (дата звернення: 31.03.2023).

Тодорова Д. М.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Бутенко Т. В.

## WELL-BEING ПРОГРАМИ

Поняття well-being програми вже декілька років є мейнстримом у сфері управління персоналом. За час пандемії well-being програми набули особливої популярності, оскільки багато компаній перейшли на віддалену роботу, а це в свою чергу спровокувало розмиття кордонів роботи та дому. Звідси стрес, вигорання, втома.

«Well-being методики – це комплекс заходів, розрахований на віддачу в середньостроковій або довгостроковій перспективі»[2].

За досвідом останніх років можемо зробити висновок, що чим вищий рівень задоволеності та благополуччя співробітника, тим вища його продуктивність. «Якщо співробітники втомилися, вигоріли та не ефективно виконують свою роботу, компанія втрачає прибуток. За даними McKinsey, компанії США щорічно втрачають до \$ 200 мільярдів на рік на закриття питань охорони здоров'я співробітників і пошуку нових, якщо недолік благополуччя викликає добровільну плинність кадрів» [3].

Благополуччя співробітників має певний вплив на такі елементи ведення бізнесу:

1. Продуктивність. Коли співробітники почувають себе добре, ведуть здоровий спосіб життя, в особистому житті все добре, то вони будуть краще залучені до робочого процесу та приймати правильні рішення.

2. Клієнтоорієнтованість. Щасливий співробітник це насамперед психологічна здорова людина та найкращій бренд-амбасадори для вашої компанії.

3. Репутація. well-being програми зроблять вашу компанію більш привабливою для високо кваліфікованих спеціалістів.

Модель культури well-being охоплює три елементи:

1. На покращення фізичного здоров'я співробітників. Багато компаній в останні роки відкривають фітнес-центри на своїй території, щоб працівники могли до роботи або після займатися спортом та підтримувати себе у гарній фізичній формі. Також дуже актуальними стали програми здорового харчування в колективах, багато компаній користуються кейтерингом – доставка здорового харчування в офісах. Варто також помітити, що компанії стали застосовувати well-being програми для відмови від куріння. Співробітники буквально живуть на перекурах. А це негативно відображається на фізичне та ментальне здоров'я працівника.

2. На покращення фінансового благополуччя співробітників. Доведено, що через фінансові проблеми працівнику складніше сфокусуватися на робочих

завданнях. Для того, щоб цього не допустити, варто використовувати програми лояльності, корпоративні знижки, проводити тренінги з фінансової грамотності.

3. Стимулювання професійного розвитку. Ринок праці постійно має дефіцит кваліфікаційних кадрів. Тому компаніям потрібно створювати їх самостійно. Зазвичай працівників відправляють на підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, курси та вебінари.

Майже два роки пандемії та рік війни не могли не вплинути на психологічні проблеми людства. Емоційне вигорання та проблеми з ментальним здоров'ям співробітників, головні проблеми з якими стикаються роботодавці сьогодні. Синдром вигорання співробітника досить часто зустрічається у колективах, результатом цього стає зниження продуктивності, якість роботи та мотивація працівника.

«Якщо вчасно розпізнавати та реагувати на емоційний стан співробітників, ми здатні попередити негативні результати їх роботи, зниження продуктивності праці, емоційне вигорання, часті лікарняні (ми знаємо про нерозривний зв'язок ментального і фізичного здоров'я), плинність персоналу»[1]. Саму тому, на сьогодні well-being програми мають таку актуальність в Україні.

Отже, підсумовуючи, можна сказати благополуччя компанії напряму залежить від того наскільки кожен співробітник задоволений своїм життям як психологічно, так і фізично. Тому багато компаній сьогодні практикують концепцію well-being, бо завдяки її використанню можна збільшити прибуток, виділити компанію на фоні інших, виростити високо кваліфікованих спеціалістів.

### **Список використаних джерел:**

1. Mental Health: тренд чи необхідність? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://budni.rabota.ua/ua/expert-thoughts/mental-health-trend-chi-neobhidnist>. — Назва з екрана.

2. Well-being для бізнесу: як досягти загального благополуччя [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20231989-well-being-dlya-biznesu-yak-dosyagti-zagalnogo-blagopoluchchya>. — Назва з екрана.

3. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being>. — Назва з екрана.

Чернега Д. М.  
студентка Національного університету  
«Одеська політехніка»  
Керівник: к.е.н., доц. Красностанова Н. Е.

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах нестабільності економіки та інтеграції вітчизняної економіки до міжнародного простору зростає пріоритет проведення конкурентної політики та використання інструментів в управлінні, які забезпечать безперервний розвиток підприємства та високий рівень конкурентоспроможності.

«Конкурентоспроможність підприємства – це його можливість запропонувати товар, що задовольняє вимогам покупців у потрібній ринку кількості» [1, с. 92].

Під конкурентоспроможністю частіше всього розуміється наявний у компанії рівень можливості запропонувати на ринку товар чи послугу, який буде повністю або частково відповідати потребам споживачів.

Останніми роками в наукових дослідженнях частіше з'являється поняття «стратегічна конкурентоспроможність» або «стратегічне управління конкурентоспроможністю», яке трактується як можливість підприємства конкурувати на ринку в майбутньому, з попереднім виключенням стратегічно неконкурентоспроможних якостей та підсиленням стратегічно конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, одним з інструментів в управлінні підприємством, яке може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, потенційне зростання на ринку та безперервне функціонування в агресивному середовищі є стратегічне управління.

«Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією» [2, с. 11].

Завданнями стратегічного управління в контексті підвищення конкурентоспроможності виступають:

- визначення галузі діяльності та формування стратегічних напрямків розвитку;
- розробка стратегічних цілей та завдань, як з боку власників підприємства, так і з професійної точки зору;
- формування місії, конкурентної політики, програми та конкретних планів дій для досягнення поставлених цілей;
- прогнозування ефективності та оцінка результату, моделювання альтернативних варіантів досягнення цілей;
- дослідження потенційних можливостей внутрішнього потенціалу підприємства;
- дослідження ризиків з боку зовнішнього середовища;

- проведення контролю та моніторингу за виконанням завдань та результативністю.

Варто зазначити, що стратегічне управління, яке виступає у ролі чинника підвищення конкурентоспроможності повинно відповідати наступним принципам:

1. Збір максимально можливої кількості інформації для повноцінного дослідження та вивчення слабких та сильних сторін підприємства, аналізу його зовнішнього середовища та умов конкурентного середовища;

2. «Посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємством нових ідей, що повинно посилити конкурентні позиції підприємства» [3, с. 34];

3. Удосконалення системи управління для досягнення вищого рівня культури, для адаптування внутрішнього середовища до потенційно агресивних змін зовні. Дотримання принципу призводить до формування необхідної поведінки та рівня продуктивності персоналу;

4. Налаштування зв'язків з іншими підприємства в необхідних галузях для отримання інформації про конкурентів, залучення нових постачальників та отримання досвіду стосовно системи стратегічного планування;

5. Розкриття конкурентних переваг, створення системи підтримки.

Стратегічне управління в контексті підвищення конкурентоспроможності сприяє доскональному вивченню переваг та недоліків підприємства, а також аналізу потенційних і вже наявних конкурентів. Крім того, важливим чинником, який впливає на рівень потенціалу підприємства є наявність великої кількості висококваліфікованих працівників та менеджерів, які здатні приймати об'єктивні та ефективні управлінські рішення.

Для розвитку конкурентних переваг використовуються також методи оптимізації конкурентоспроможності, формування та впровадження яких є задачею стратегічного управління. Наприклад, вчасна заміна обладнання для збереження рівня продуктивності, правильно побудований процес технологічного процесу для уникнення збитків, чітке дотримання стратегічного плану дій тощо.

Стратегічне управління виступає у ролі важливого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. Його мета полягає у забезпеченні високого рівня ефективності для забезпечення потенційного розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### **Список використаних джерел:**

1. Партура, Т. О., Фесенко, Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Економічна наука. 2012. Вип. 12. С. 91-96.

2. Довгань, Л. С., Каракай, Ю. В., Артеменко, Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 439 с.

3. Лозовський, О., Дячук, М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. 2018. Вип. 2 (11). С. 31-35.

## **СЕКЦІЯ 6**

# **NEW INSIGHTS INTO MANAGEMENT**

Yulia Bobkova  
Student of the National University  
«Odesa Polytechnic»  
Supervisor: Doctor of Economics,  
Assoc. T. V. Butenko

## **PLANNING IN STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

The dynamic development of market processes in Ukraine significantly increases the role of scientific substantiation of enterprise development, and the use of strategic planning theory is of great importance in this process. The constant variability of the market environment necessitated the use of a strategic approach to the management system at the enterprise.

«Strategy is a general comprehensive program of actions that defines priority problems for the enterprise, its mission, main goal and allocation of resources to achieve them. It formulates goals and methods in such a way as to indicate a certain development direction for the enterprise. By its content, the strategy is a long-term planning document, the result of strategic planning» [7, p. 312].

Strategic management is one of the management subsystems of organizations that performs a large number of tasks related to strategic analysis, development, implementation and control of the implementation of the organization's strategy.

«The subject of strategic management is the basic processes in the organization and outside of it, finding and building up the strategic potential of the organization» [6, p. 38].

The main problems of building an effective strategic planning system at the enterprise include:

- orientation to short-term performance results, underdevelopment of strategic management, lack of systematic control over compliance of the results of the company's current activities with its strategic goals;
- fragmentation and lack of comprehensiveness of current plans, decrease in the level of coordination in the system;
- almost complete absence of work on the market, lack of development of a methodical and analytical base for market analysis;
- underdevelopment of corporate governance, differences in the interests of owners, management staff and the team.

The need for strategic planning at the enterprise is determined by the following conditions:

- encourages the management of the enterprise to think prospectively, which helps to increase the efficiency of the strategic management of the development of the enterprise;
- ensures clearer coordination of the organization's actions, which improves the organizational and economic mechanism of the enterprise's activity;
- leads to the establishment of indicators for further control, which significantly improves the main indicators of the financial and economic activity of the enterprise;

- forces enterprises to more clearly define their tasks and basic settings of activity;

- more clearly demonstrates the interrelationships of management and duties of all officials, at the same time establishing an effective system of managing the labor potential of the enterprise;

- makes the organization more prepared for market changes, which significantly reduces activity risks and makes it possible to formulate enterprise development strategies taking into account both internal and external factors of influence.

The development of an enterprise development strategy should be based on the following principles of strategic management:

- orientation to the long-term global goals of the enterprise as an economic system and the economic interests of its owners;

- the multiplicity of possible directions of development, which is due to the dynamism of the external environment of the enterprise;

- continuity of strategy development, constant adaptation of changes in the internal and external environment;

- the complexity of strategy development, the coherence of strategic decisions by individual areas of enterprise activity, types of resources, functions, etc.

Thus, it can be noted that in order to improve and increase the effectiveness of strategic management, the formation of a strategy for the development of an enterprise should include the following main components:

1. Awareness of the company's mission, which is the global goal of the company's activity and determines the main direction of the company's strategic development. Assessment of the general period of strategy formation, the main condition of which is the predictability of the development of the economy as a whole, including the conjuncture of the consumer market.

2. Determination of the state of the external environment and the degree of its influence on the enterprise's activities. Formation of effective forms of interaction with the external environment and relationships in the internal environment of the enterprise. Assessment of strong and weak aspects of the company's activity, which determines the possibilities of realizing the company's internal potential and is aimed, first of all, at identifying the level of its competitiveness.

### **References:**

1. Mayolenko O. Theoretical prerequisites for the formation of the concept of anti-crisis development of the corporation in conditions of uncertainty// Entrepreneurship, economy and law, 2017, No. 8. – pp. 166-169.

2. Mizyuk B.M. Strategic management: Textbook. – 2nd ed., revised. and additional – Lviv: Magnolia Plus, 2016. – 392 p.

3. Enterprise economics: Textbook/ General ed. S.F. Sprinkling kind. 2nd, revision. and additional - K.: KNEU, 2019. – 528 p.

M.Bondarenko  
 PhD student of the Odessa Polytechnic  
 National University  
 Supervisor: Doctor of Science in Public  
 Administration, Full Professor  
 N.Kolisnichenko

## **THE PROCESS OF SELF-REGULATION: ESSENCE AND PRINCIPLES**

Regulation is considered as a transformational process affecting the object, bringing it into a state of instability for the purpose of rational restructuring [1, p. 293]. Self-regulation in Ukraine has been a constantly discussed topic for more than last ten years. In 2015, self-regulation became one of the operational goals of the Deregulation Reform. Today, there are 24 organizations in Ukraine that have officially received the status of self-regulating ones. Self-regulation can be considered as the performance of the functions on regulating the activity of representatives of a certain profession or industry by themselves.

Self-regulation can be used by business to reduce risks for consumers, increase the level of trust and reduce administrative pressure from the state. Regardless of a self-regulatory law in a country, the appropriate rules can complement the existing legal norms and regulate the behavior of market players. Self-regulatory organizations (SROs) are non-governmental organizations established by the private sector to develop standards of activity, monitor compliance and improve the quality of goods/ services. Some SROs operate with government approval, while others take on this responsibility voluntarily. The system of self-regulation consists of: an independent and impartial self-regulatory body responsible for the implementation of activity standards, monitoring their compliance and implementation by all participants, imposing sanctions for their violation; standards (code of conduct) regulating the activities of market participants; a system for adapting, applying, and revising the code or standards.

In the European Union, since 1976, a significant number of sectoral business associations have developed 123 self- and co-regulatory initiatives, of which 113 are still active (See: [http: bit.ly/dscri\\_eu](http://bit.ly/dscri_eu)).

Self-regulatory initiatives can take many forms: codes of conduct, declarations, statutes, agreements, regulations, standards and labels. Their relation to regulations can also be extremely diverse, ranging from legally compatible autonomy to obligations imposed with legislation (co-regulation) or even local definition of rules.

The concept of self-regulation presupposes:

- participants: involvement of as many stakeholders as possible;
- openness: any actions should take place openly with the involvement of all parties;
- good faith: various capabilities of the participants must be taken into account; participants are expected to make real efforts to succeed;
- objectives: must be clearly and unambiguously defined and include targets

and indicators for evaluation;

- compliance with the norms of the current legislation: the regulation must comply with the norms of the current legislation.

The implementation of self-regulation presupposes:

- iterative (repetitive) improvements: quick start, accountability and a «learning by doing» process with constant interaction between all participants;

- monitoring: should be done in a way that is sufficiently open and autonomous;

- evaluation: should show the level of goals' achievement and adjust actions, if necessary;

- dispute resolution: occurs by ensuring timely response and impartial review;

- financing: the principle of self-financing ensures the fulfillment of obligations, as well as support from international technical assistance funds and other sources not prohibited by law.

Self-regulation has some potential advantages: dynamism; adaptability; faster implementation; sectoral specificity; global application; the ability to respond quickly to market changes etc.

The principles indicated as the basis of the process of forecasting and development of socio-economic development programs are considered [2, с. 77—78]: independence; objectivity; science; publicity; equality; observance of national interests; performance; efficiency.

So, the regulatory process is an open system that has an input (goal setting that forms an algorithm for solving the regulatory problem) and an output (determines the effectiveness of regulatory activity based on transformational changes).

### References:

1. Барановський О. І. Регулювання функціональних і структурних трансформаційних процесів у фінансовому секторі. 2020. URL: <http://tsyhanchuk,+200525-448716-1-PB.pdf>
2. Лукашов О. Механізми державного регулювання стратегічного розвитку регіону. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 2. С. 75—83.

Katherine Domashevskaya  
 master of philosophy,  
 leading specialist of Department of Local  
 self-government and Territories  
 Development of Educational  
 and Scientific Institute of Public Service  
 and Administration,  
 Odesa Polytechnic National University  
 Scientific adviser Doctor of Science  
 in Public Administration,  
 Head of Department Local self-government  
 and Territories Development of Educational  
 and Scientific Institute of Public Service  
 and Administration, Odesa Polytechnic  
 National University,  
 professor Tatyana I. Pakhomova

## **LEGAL ASPECTS OF DIGITALIZATION OF SOCIAL SERVICES IN UKRAINE**

COVID-19 pandemic and in the current conditions the full-scale war of the Russian federation against Ukraine showed the advantages of digitalization in many spheres of contemporary society. Digitalization is considered by some domestic and foreign scientists first of all as transformation of processes, the purpose of which is public service provision.

We are going to analyze particularly the legal aspects of digitalization. Mashkovska L.W. and Petrenko N.O. consider that "the most important task of law as the science is developing a legal regulation model of digital technologies. It gives a chance to keep balance between preservation of fundamental public and legal values and unimpeded development of innovative technologies. All of them are directed to improve people's lives". [3, p. 112]

In January 2018 the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the Concept of Development of Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020. This document defines the main objective, tasks and priorities of digitalization. It means mechanism that leads to economic growth through the use information technologies and increase the efficiency of public sector bodies. [4]

Digitalization is typically focused on creating benefits and providing quality services in the areas of health, education, employment, entrepreneurship, agriculture, transport, culture, public safety etc. At the same time, scientists are convinced that use of digital technologies at the state, regional and local levels must be accompanied by raising the level of citizens' trust in public authorities. [2]

The direction of social transformation for the work in conditions of digital informatization is becoming more and more important now. On October 2020 a meeting of the Cabinet of Ministers of Ukraine has approved The Strategy for Digital

Transformation of the Social Sphere. This document defines the system of social protection of Ukrainians. [5]

Social services are aimed at social protection of people in difficult life circumstances, overcoming or reducing the negative impact of them.

The third type of services is related services which are provided to certain categories of citizens such as HIV-infected people and people who become addicted to psychotropic medications. Related services include the availability of basic food, personal hygiene items and other essentials.

Besides cybercrime there are acute problems in the introduction of digitalization such as lack of secure identity exchange of physical and legal persons which are processed in the information systems of state bodies and private sector. As a result, there is no confirmation of identification data and using in registration and control systems access to database technologically incompatible electronic identification and recognition mechanisms. [3]

So we can say that digitalization is not always effective and useful for contemporary society. In some cases it can be a serious threat. Elon Musk in an interview said that the artificial intelligence is our biggest existential threat. According to his words excessive and uncontrolled development of this sphere by the government in future can threaten people with unemployment, instability in the social sphere or the spread and manipulation of fake information. [1]

In conclusion, we emphasize that there are all the conditions for the further development of digitalization of social services in Ukraine.

### References:

1. Elon Musk AI could become «an immortal dictator» URL: [https://zik.ua/news/2018/04/10/ilon\\_mask\\_shtuchnyy\\_intelekt\\_mozhe\\_staty\\_bezsmertnym\\_dyktorom\\_1301427](https://zik.ua/news/2018/04/10/ilon_mask_shtuchnyy_intelekt_mozhe_staty_bezsmertnym_dyktorom_1301427) (date of access: 22.02.2020).

2. Kovaleva T.V., Gunbina O.V. Legal problems of providing administrative services through the use Internet technologies. Scientific perspectives. Seriya Pravo, 2021 №9 (15). PP 260-271. URL: <http://perspectives.pp.ua/in/index.php/np/article/download/483/486>.

3. Petrenko N.O., Mashkovska L.O. Digitalization of government services in Ukraine: legal and regulatory aspects. Development of state and law: the questions of theory and constitutional practice. 2020. #2. PP 112-119 URL: [http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2\\_2020/part\\_1/20.pdf](http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf)

4. On the approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation: Decree of the CMU of March 7, 2022. «Official bulletin of Ukraine». 2018. #16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

5. On the approval of the Strategy for Digital Transformation of the Social Sphere: Decree of the CMU of October 28, 2020 № 13530-p. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>

A.Ziuzina  
PhD student of the Odesa State  
Agrarian University  
Supervisor: PhD in Public Administration,  
Senior lecturer A.Maiev,  
Odesa State Agrarian University

## **PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION**

In the conditions of globalization, which is characterized by rapid development and a decrease in the share of the traditional economy, the digital economy is becoming a key factor in the development of countries and businesses. It is based on information and knowledge, and the ways to access them provide advantages. The digital economy creates new products, forms new needs and ensures an increase in the speed and volume of information.

In this context, successful firms must have an effective management and administrative system that allows for quick response to changes in the external and internal environment. This requires the availability of highly productive and competitive workplaces occupied by highly qualified and innovation-oriented workers, as well as the introduction of information, communication and other progressive technologies. Digital transformations in the economy open up opportunities for modernization of personnel technologies, which can significantly increase the efficiency of the enterprise.

Many scientists from Ukraine and abroad studied various trends for personnel management improvement. In particular, they are: O. Semenchuk, V. Fishchuk, E. Kenedy, V. Daniuk, R. Sand, A. Chernenko, V. Kuibida, K. Sichkarenko, I. Tokmakov and others.

In the digital age, unlimited, accurate, reliable, truthful and timely data become a key resource. O. Pishchulina interprets the concept of «digital economy» as «an economy based on digital computer technologies and information and communication technologies (ICT). Unlike informatization, digital transformation is not limited to the introduction of information technologies, but fundamentally transforms the spheres and business processes based on the Internet and new digital technologies» [2, p. 12].

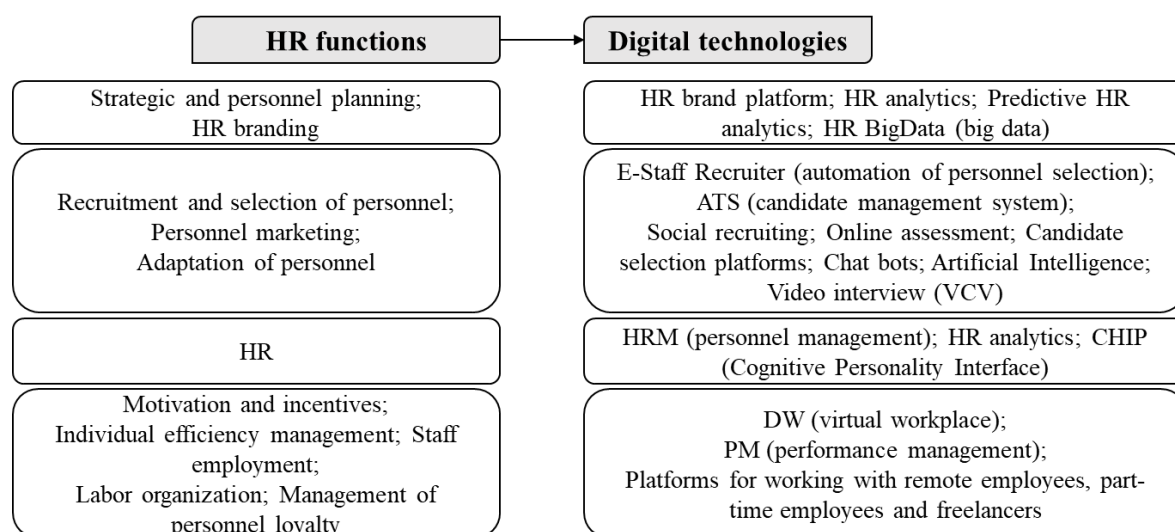
In the era of the digital economy, the main values are knowledge and information that originate from people, so the digital economy sets itself the task of paying more attention to the role of human resources and human capital, and not only to constant changes and innovations. We support the opinion of T. Shabatura, who noted in her work: “without the digital economy, it is impossible to ensure the competitiveness of enterprises on the world market, in this regard, it becomes the most priority direction of the socio-economic development of Ukraine” [3, p. 207].

The main directions of the development of the digital enterprise, along with the improvement of internal process management based on ERP, BPM and ESM systems and the analysis of large volumes of data, are ensuring the mobility of all employees,

social interaction, knowledge and personnel management, which leads to changes in the organizational structure, culture, perception of changes, competencies of employees and management systems as a whole.

Along with the improvement of internal process management and big data analysis based on ERP, BPM and ESM systems, the main direction of the development of the digital enterprise is the mobility of all employees, social interaction and knowledge management.

In connection with the radical changes that accompany the digital age, the profile of personnel management is changing. Digital HR includes not only the automation and digitization of the usual personnel management functions, but also their modernization according to the new digital strategy (Fig. 1).



**Fig. 1. Transformation of personnel management functions using Digital technologies**

Source: [1]

So, the digital age is here and business is changing faster than ever, so companies cannot ignore the trends that are emerging and gaining momentum. The main goal of personnel management in the conditions of digitalization is, first of all, to ensure the effective work of personnel and increase labor productivity in order to transfer enterprises to a new path of development and increase digital activity.

### References:

1. Збрицька, Т., Сорока, О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2021, №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687/660> (Date of access 13.04.2023)
2. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь. Центр Разумкова. Київ, 2020. 274 с.
3. Шабатура Т. Комплементарність механізмів реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств: монографія. Одеса ТЕС, 2019. 388 с.

S.Khrustovskyi  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: Doctor of Science in  
Public Administration,  
Professor S.Sahanenko

## **SPATIAL PLANNING OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIES: THE EXPERIENCE OF EUROPEAN COUNTRIES**

Spatial planning refers to the process of designing and managing the physical and spatial aspects of territories, including the layout of buildings, infrastructure, and natural resources.

In Europe, each country has its own approach to spatial planning, reflecting its unique cultural, social, economic, and political context [2]. One of the key goals of spatial planning in Europe is to promote sustainable development. This involves balancing economic growth with environmental protection and social equity. Another important aspect of spatial planning in Europe is the concept of polycentric development.

European countries also place a strong emphasis on public participation in spatial planning. This involves engaging stakeholders and the public in the planning process, and incorporating their feedback into the final plan. Public participation can help to ensure that spatial plans reflect the needs and priorities of local communities[4].

Finally, European countries recognize the importance of monitoring and evaluation in spatial planning. Here are a few examples of how spatial planning is carried out in some European countries:

Germany has a federal system of government, and spatial planning is carried out at the state and regional levels. The Federal Spatial Planning Act provides the legal framework, while the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure oversees spatial planning at the national level.

France has a centralized system of spatial planning, with the national government playing a leading role in setting policy and coordinating planning efforts across the country. Regional and local planning is carried out by regional prefects and mayors, respectively [4].

The Netherlands is known for its comprehensive approach to spatial planning, which is based on a principle of «polycentric development». Spatial planning there is carried out by a combination of public and private sector organizations, including municipalities, provinces, and regional planning agencies[3].

The United Kingdom has a devolved system of government, with spatial planning carried out by national, regional, and local authorities. The country's planning system is governed by a complex network of legislation and policy frameworks, including the National Planning Policy Framework, which sets out national planning policy, and the Localism Act, which gives local authorities more control over planning decisions.

Here are a few ways in which spatial planning in Europe can contribute to local development and investment:

1. **Strategic Vision:** Quality spatial planning provides a strategic vision for the development of a region or territory. This can help to identify the unique strengths and opportunities of the region, and to articulate a clear vision for its future.

2. **Infrastructure Planning:** Spatial planning can help to identify the infrastructure needs of a region, including transportation, water and sanitation, and energy. By prioritizing and planning for the development of infrastructure, spatial planning can create an environment that is attractive to businesses and investors, who rely on good infrastructure to operate efficiently [4].

3. **Land Use Planning:** Spatial planning can help to ensure that land use is appropriate and sustainable, and that land is used efficiently. This can help to create a more attractive environment for businesses and investors, and can also help to protect natural resources and the environment[1].

4. **Community Engagement:** Quality spatial planning involves engaging with local communities to understand their needs and priorities. This can help to build trust and support for development initiatives, and can also help to identify local entrepreneurs and potential investors.

5. **Regulatory Framework:** Spatial planning can help to create a regulatory framework for development, by identifying and addressing potential regulatory barriers to investment. This can help to reduce the time and cost of regulatory compliance for investors, and can also help to improve the business environment.

Overall, high-quality spatial planning in Europe can create a more attractive environment for investment, by providing a clear strategic vision, identifying infrastructure needs, ensuring appropriate land use, engaging with local communities, and creating a supportive regulatory framework.

## References:

1. European Commission. (2018). Guidelines on integrated territorial investments under the European Regional Development Fund and the Cohesion Fund. Brussels: European Commission : URL:[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_itis\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_itis_en.pdf).
2. European Spatial Planning Observation Network. (2021). ESPON 2020 Synthesis Report: European Territorial Reference Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union : URL:<https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON2020%20Synthesis%20Report.pdf>.
3. Planbureau voor de Leefomgeving. (2020). Spatial planning in the Netherlands : URL:<https://www.pbl.nl/en/dossiers/spatial-planning>.
4. Tsenkova, S., & Nedovic-Budic, Z. (2021). European spatial planning: Moving towards integrated, multilevel governance. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(2), 193-204. doi: 10.1080/09640568.2020.1837659.

R. Korchovi  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: Doctor of Science in  
Public Administration,  
Professor S. Sahanenko

## **GENERAL AND SPECIAL PUBLIC ADMINISTRATION MODES**

The development of modern public administration indicates an expansion of means of special legal regulation and administration. On the one hand, this is related to the need to ensure flexibility and diversified character of public policy in order to take into account various interests and territorial peculiarities. On the other hand, this is due to the emergence of numerous emergency situations that require departure from general rules and establishment of ad hoc public administration modes. However, there is no consensus in the scientific literature regarding several basic categories of this problem, which leads either to excessive expansion of special modes of public administration or, conversely, to their unlawful narrowing.

An administrative mode is a system of governance based on the use of certain rules that determine the order of decision-making as well as the execution of various functions and processes in public affairs. Administrative modes can be classified on various grounds, including temporality (temporary and permanent); sphere of application (in economics, ecology, security, etc.); scale (international, national, regional, local); type (territorial and sectoral); incentives (permitting, prohibitive, preferential); means (democratic, authoritarian); degree of centralization (centralized, decentralized, relatively centralized); dynamics (static, dynamic); potential (real and potential); level of development (simple and complex); and finally, representation in the sphere of public relations (general mode and special).

Special administrative mode is a kind of modification of the general administrative mode, which is characterized either by additional opportunities (benefits, advantages, additional rights) for public administrations bodies, or by special restrictions and prohibitions for public administrations bodies. Thus, the essence of the special administrative mode is a special order of regulation and governance in non-standard, atypical situations, states, and objects using a system of special means under specific conditions.

Compared to the general mode, the special administrative mode is more flexible and elastic. This quality of the phenomenon under consideration is manifested in its ability to more sensitively perceive the differences between heterogeneous social connections, to react more precisely, to take into account the characteristics of specific objects and subjects, and therefore undergo individual restructuring in order to respond promptly to changes in the conditions of governance reality. The special administrative mode usually clearly outlines specific areas or objects of governance. Within these areas of social relations, special administrative modes can acquire a targeted character.

In Ukraine, for example, special administrative modes are characterized by the Autonomous Republic of Crimea, the cities of Kyiv and Sevastopol. Among the special economic administrative regimes, one can name the mode of free economic zones, the mode of territories that have been contaminated as a result of the Chernobyl disaster, the mode of historical and architectural reserves, the mode of resorts, the mode of mountainous territories, the mode of natural reserves, and so on. One of the forms of special administrative mode is a state of emergency, which is established in a country in case of an emergency situation. The purpose of establishing such modes are to ensure the safety of citizens and prevent possible threats to the lives and health of people who disrupt public order and the security of the state. Examples of states of emergency include martial law, the anti-terrorism operation regime, the special period (mobilization), emergency environmental situations, epidemics, and epizootics.

Another form of special administrative mode is the experimental mode. The experimental administrative mode is a temporary governance system established for a certain territory, industry, organization, or individual object to conduct an experiment in the field of regulating relationships in that sphere. The purpose of introducing an experimental administrative mode is to conduct a comprehensive experiment that allows for the evaluation of the effectiveness of new solutions, changes in legislation, different approaches to managing and regulating social, economic, ecological, and political relationships.

Under the experimental administrative mode, temporary restrictions and special conditions may be introduced to regulate the rights and obligations of subjects, establish procedures for their interaction, as well as establish mechanisms for monitoring and evaluating the results of the experiment. If the experiment is successful, its results may be used to adjust and improve legislation and the management system in the relevant industry or region, and thus it becomes a general mode. However, if the experiment does not produce the expected results, the regime may be terminated or modified. For example, from 2001-2003, a state-legal experiment was carried out in the city of Irpin and adjacent settlements in the Kyiv region. In many ways, the experimental administrative mode was characterized by united territorial communities during the period of 2015-2020.

Yuliia Lebediuk  
student of Odessa Polytechnic  
National University  
Language adviser, senior lecturer:  
Tamara Kemarska

## **STRATEGIC PLANNING STAGES AT AN ENTERPRISE**

The stages of strategic planning are highly relevant to organizations in modern business, since strategic planning allows you to determine the goals and priorities of the enterprise for the long term, adapt to changes in the economic and business environment and optimize the use of the organization's resources. The main task of strategic planning is developing an organization's strategy that will ensure its effective functioning depending on its actual needs.

A number of scientists investigated the stages of strategic planning, among them are O. I. Karpishchenko, K. V. Ilyashenko, A. O. Karpishchenko, who distinguished [2, p. 11-12]: strategic forecasting; strategic programming; strategic design.

A broader classification of stages is provided by O. M. Sumets [3, p. 91]: the definition of the mission of the enterprise is an outlined social motive that acts as a motivator for consumers and employees; establishing a general goal for sub-goal systems — intermediate results of the organization that will determine the success of the strategy; assessment and analysis of the external environment — the most common methods are PEST analysis and investigation of strategic zones of management; analysis of the strengths and weaknesses of the enterprise — mainly the use of SWOT analysis; analysis of strategic options in the activity of the enterprise; the strategy choice; implementation of the strategy and evaluation of the strategy effectiveness.

Doctor of Economics M. P. Butko notes that “the development of plans as a specific type of activity is a sequential iterative process consisting of several interrelated stages” [1, p. 56], among them there are [1, p. 56]: the formation of goals; definition of strategies and measures for their implementation; creation of a system of sequence of actions that are approved by time and fixed in plans; projects and programs; organization of plans implementation; control and analysis of the implementation of the developed plans.

O. M. Sumets [3, p. 90] notes that the number of stages depends on the complexity of the strategic planning process and only the first step — the definition of the mission of the enterprise is an “untouched” component.

Another view on the stages of strategic planning has S. Maleka. He identifies [4, p. 18]: conducting a SWOT analysis, formulating a vision of the organisation and its mission, setting sub-goals, determining general indicators of organizational effectiveness, choosing internal and external strategies, determining performance indicators for each strategy, making decisions on the use of resources, distributing strategic responsibilities among personnel, approving a plan at the highest level, monitoring the implementation of plans.

At the stage of the plan implementation, similar to the vision of S. Maleka, scientists A. I. Karpishchenko, K.V. Ilyashenko, O.O. Karpishchenko [2, p. 259] also highlight the development, coordination and approval of plans and a linear schedule, and give the following steps for implementing a strategic plan:

- monitoring the implementation of plans on time;
- responding to external trends;
- adjusting plans depending on their changes.

To carry out control in the process of developing a strategic plan, it is necessary to determine the planned indicators for each section of it, which, when implementing the strategy, makes it possible to analyze the planned and actual indicators, the pace of movement in the chosen direction and, if necessary, adjust the measures aimed at achieving the set goals [2, p. 96]. O. I. Karpishchenko, K. V. Ilyashenko, O. O. Karpishchenko give the following sections of the strategic plan, to which the system of strategic indicators is developed [2, p. 97]: marketing and financial plans, a plan for production and for personnel, as well as a plan for RED - research and development expenditure. Indicators have to be reflected in organisational plans that outline performers, schedule and can be divided into three groups: strategic indicators, tactical and operational indicators. Strategic indicators include indicators that are aimed at the long term and reflect the path that is determined by the mission of the enterprise. These indicators are determined based on the results of the analysis of the internal environment of the organisation. Tactical indicators reflect the goals mentioned by O. I. Karpishchenko et al. [2, p. 97], and operational indicators are short-term daily goals that are the foundation for achieving the strategic goal of the organization.

Thus, it can be observed that the definitions of the stages of each scientist begin with two main components: the formulation of the mission and the identifying the main goals. Therefore, to achieve these goals, it is necessary to analyze the environment of the enterprise, choose the appropriate strategy and organize certain activities that will be aimed at the effective implementation of the planned indicators.

### References:

1. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за ред. М. П. Бутко. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
2. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець МВС України. Харків : нац. ун-т внутр. справ : Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Maleka S. Strategic Management and Strategic Planning Process. Conference : DTPS Strategic Planning and Monitoring. 2014, Vol. 1, P. 28. URL: [https://www.researchgate.net/publication/273757341\\_Strategic\\_Management\\_and\\_Strategic\\_Planning\\_Process](https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process)

O.Lipach  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: Doctor of Political Science, Full  
Professor M.Izha

## **MODERN APPROACHES TO THE FORMATION OF A SINGLE CONSTRUCTION CODE: PUBLIC-MANAGEMENT ASPECT**

The urgency of the formation of a single Construction Code is related to the need to harmonize and optimize a large number of state building codes and other normative documents governing public management of the construction sphere.

State building codes (SBC) - normative documents in the field of construction are approved by the central executive body for construction, urban planning and architecture. The Law of Ukraine "On Building Standards" of 05.11.2009 under No. 1704-VI defines the legal and organizational principles of development, approval, approval, registration and application of building standards. [2]

As of 01.01.2023, there are only 222 units of SBC of Ukraine: 24 units SBC A. Organizational and methodological regulations; 25 units SBC B. Urban planning regulatory documents (ND); 123 units SBC B. Technical normative documents (ND). Production technologies; 8 units SBC G. Recommended normative documents (ND), manuals; 9 units SBC D. Estimated rules and regulations; 21 units GBN sectoral building norms of Ukraine; 12 units SSU (State Standards of Ukraine). [1]

Organizational and methodological regulatory documents regulate distances from buildings, structures and boundaries of the adjacent territory, fire safety standards, engineering networks and their normative distances, standards of construction of residential, public, social and industrial buildings. Technical regulatory documents regulate the technology of production and its projection. The recommended regulatory documents specify the rules of calculations of losses, as well as the rules of transportation, storage and storage of materials, products, structures and equipment. Sectoral building norms are used during the works on the project, construction, repair and operational maintenance of roads and road surface, construction of bridges, buildings and structures of railway transport.

For a clear interpretation of rules and regulations, reducing the number of regulatory documents, for the uniform rules of construction and operation of architecture objects by the ISO-consistent with international quality standards, it is necessary to combine all regulatory and technical documentation into a single Construction Code.

On November 21, 2017, the Ministry of Regional Development and Construction signed a memorandum on cooperation on the development and implementation of the Concept of Public Administration in the field of construction, as well as proposals for comprehensive and agreed reform of town planning legislation and related rules. The project is funded by the Federal Ministry of Economic Cooperation and Development of Germany (BMZ) and the State Secretariat for Economic Affairs of the Swiss Confederation (SECO), and is being

implemented communal services of Ukraine. In February 2018, the proposal was developed by the experts of the project "Integrated Development of Cities in Ukraine", but as of the present time the draft changes to the typical building codes and regulations, which is proposed in the White Book is still in discussion in the Verkhovna Rada committees. [4]

It should be noted that after the hostilities, Ukraine will begin reintegration of de-industrial territories at the state, regional and local levels and will develop new approaches to the planning of the territories, based on the existing regulatory framework. Thus, in accordance with Article 13-16 of the Law of Ukraine "On Regulation of Urban Planning Activity" of 17.02.2011 № 3038-VI planning of territories at the state level is carried out by developing a general scheme of planning of the territory of Ukraine, schemes of planning of individual parts of the territory of Ukraine; at the regional level it is carried out by developing schemes of planning, development, approval and implementation of relevant programs of economic and social development of the territory of the Autonomous Republic of Crimea, regions and districts; At the local level, it is carried out through the development and approval of the master plans of settlements, plans of zoning of territories and detailed plans of the territory, their updating and amending them. [5]

Therefore, it is extremely necessary to build all technical documentation, which regulates the building codes and regulations into a single construction code for unambiguous interpretation, clear use of norms. This will allow all participants in the engineering and construction industry to receive better public services.

### **References:**

1. Catalog of building standards and normative documents of the national level in the field of construction and building materials industry of Ukraine (as of January 1, 2018). Head of development – Vladimirov E.S. Official edition of Ukrarchbudinform, Kyiv, 2018. – 170 p. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/KATALOG-NOVIY-2018.pdf>
2. Law of Ukraine "On Building Regulations" No.1704-VI dated November 5, 2009 URL: <https://ud.org.ua/zakonodavstvo/ukazi-ta-zakoni/117-1704-vi-zakon-ukrajini-pro-budivelni-normi>
3. White paper 2018. Structure and functions of construction supervision in Germany and issues of responsibility (main aspects). URL: <https://city2030.org.ua/sites/default/files/documents/MBO-Weißbuch-2-UA.pdf>
4. Government portal The only web portal of the executive authorities of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/events/250435971>
5. On the regulation of urban planning activities: Law of Ukraine dated February 17, 2011. No. 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

O.Lipach  
 PhD student of the Odessa Polytechnic  
 National University  
 Supervisor: Doctor of Political Science, Full  
 Professor M.Izha

## **SOME ASPECTS OF CITIES PLANNING DURING THE POST-WAR REVIVAL OF UKRAINE**

Ukraine territorially has three forms of division: city, settlement, village. The cities concentrate a large population density, developed socio-economic structure, scientific and cultural environment, well-developed transport communications, concentrated large, medium and small business; In the village and village, the density of the population, the poor development of transport communications, settlements develop in isolation, without constant connections with each other, business structures - mainly agriculture. [3]

To plan the development of cities and towns with villages, it is necessary to focus on the following aspects:

- space planning organization of territories;
- landscape and recreational areas;
- transport infrastructure;
- engineering infrastructure (water supply, sewage, energy, telecommunications networks);
- social infrastructure (institutions and organizations of public service);
- territories of historical buildings, monuments and cultural heritage objects;
- environmental conditions of urban planning;
- fire requirements (placement of fire and rescue units, parts, travel requirements for fire trucks);
- villagers (areas of residential and public development);
- production territories (innovative objects, scientific and production development, communal zone, zone of transport and warehouse development, zone of agricultural production territories). [1]

In many cities and settlements, the master plans were approved, but the Law of Ukraine «On Voluntary Association of Territorial Communities», existing cities, settlements and villages have grown into territorial communities as a result of which many factors have changed, namely: the boundaries of land, the number of residents, load on existing engineering networks, routes of urban transport, load on social facilities (kindergartens, schools, hospitals, clinics, libraries, etc.), administrative services. [6]

The united territorial communities should develop new master plans or make changes to the existing urban planning documentation. Article 2 of the Law of Ukraine «On Regulation of Urban Planning Activity» provides that it is necessary to take into account the state and local self-government bodies during the planning and development of territories. During the development or correction of projected urban planning documentation, the executive authorities must first monitor the territorial

community and: the use of community lands, housing and public development, production facilities, socio-cultural objects, engineering and transportation infrastructure, engineering networks, etc., to identify all the weaknesses and strengths of the community and after the above work to hold public hearings. [2]

As of January 24, 2012, a war with the Russian Federation began in Ukraine. Most territorial communities are defeated and completely broken, and the developed master plans are no longer implemented. Monitoring the approved master plans in most of them there are no basic indicators such as «red» construction lines. Red lines indicate the construction of the territory outside which construction is forbidden. In the territories of the community outside the red lines there are engineering networks, roads, streets, sidewalks, green spaces.

In 2019, new terms «yellow», «blue» and «green» construction lines were introduced. According to DBN B.2.2-12: 2019 "Planning and Development of Territories»:

- yellow lines are lines of restriction of zones of possible rubbish of residential, public, industrial and other buildings and structures located along the main streets of sustainable functioning, which evacuate the population of a categorized city, attributed to the relevant civil protection group in a special period, and supporting transportation is maintained;

- blue lines are lines of limitation of height and silhouette of buildings aimed at regulating aesthetic and historical-urban-building qualities of development;

- Green lines are lines that determine the area of all green areas of public use, recreational forests and forest parks (existing and reserved), Nature Reserve Fund, Security Landscape zones, within which restrictions on the placement of objects are set to the legislation. [4]

All these terms and lines have not been used in existing master plans, and therefore existing DBN is violated. Designers must consider when developing a detailed plan, zoning and master plan - red, yellow, green and blue construction lines.

### References:

1. DBN 360-92 \*\* «Urban planning. Planning and building urban and rural settlements». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0044481-92#text>
2. The Law of Ukraine «On Regulation of Urban Planning Activity» of 17.02.2011. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#text>
3. «Planning and Improvement of Cities» OS Bezlyubchenko, OV Zavalny, TO Chernonosov, Khamn, 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11328791.pdf>
4. DBN B.2.2-12: 2019 «Planning and Building Territories»: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/07/dbn-b22-12-2019.pdf>
5. Law of Ukraine «On Fundamentals of Urban Planning» of 16.11.1992. for №2780. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12>
6. Law of Ukraine «On Voluntary Association of Territorial Communities» of February 5, 2015, No. 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#text>

O. Muschak  
Student of the National University  
«Odesa Polytechnic»  
Supervisor: Doctor of Economics,  
Assoc. T. V. Butenko

## **PROBLEMS OF INTERNAL INDUSTRIAL AND COMMERCIAL COMMUNICATIONS**

The management of industrial enterprises and commercial organizations should always have fresh information about what interests the public, each target audience, what needs and interests different population groups have, what is the situation of partners and competitors, what is really happening in other companies, corporations, and firms. Objective information about this can only be professionally provided by the public relations service, which is perfect in terms of profession and organizational structure.

To successfully solve the problems of intra-industrial and commercial communications, the staff of the public relations service of any company must be ready to perform effective work in such areas as organizing and conducting consultations; rational use of communications; conducting research in the field of public relations, in particular communications; development and implementation of public relations programs; preparation and implementation of PR campaigns and PR promotions; unification of all communication functions. Each of these directions requires competent methodological and methodical approaches, rational organizational forms of work, personal and collective responsibility.

«Industrial enterprises are collectives of people connected by common interests and common purposeful activities. Therefore, an enterprise is a continuous interaction of people with knowledge and skills in the production and realization of consumer values, armed with certain means of production, technologies» [1, p. 134].

«Communication (at least human) is what is done by people. By itself, without people, it does not exist. It has nothing but what people invest in it, entering into communicative relations. There is no content in the message other than what people put into it. Whoever studies communication studies people who enter into relationships with each other, their groups, organizations and society in general» [1, p. 135].

Based on this understanding of industrial enterprises, intra-industrial and commercial communications can be defined as the informational interaction of people.

The informing process has four stages: 1. Returning attention to the communication channel. 2. Achieving perception of the message. 3. Interpreting the message in a certain and predetermined way. 4. Storage of information for further use. Instruction, as the most demanding process, involves one more stage: 5. Stimulation of active learning and practical action (certain response). The process of persuading the target audience goes even further, adding a sixth stage: 6. Perception

of change (readiness for action) in accordance with the desire or position of the sender of the appeal (management entity).

Such a conceptual approach to the definition and analysis of industrial and commercial communications presupposes, first of all, a model of two-way communication, in which the one who provides information and the one who receives it act within certain limits of the relationship that has developed between them, and the social environment and specific the current situation (Fig. 1)

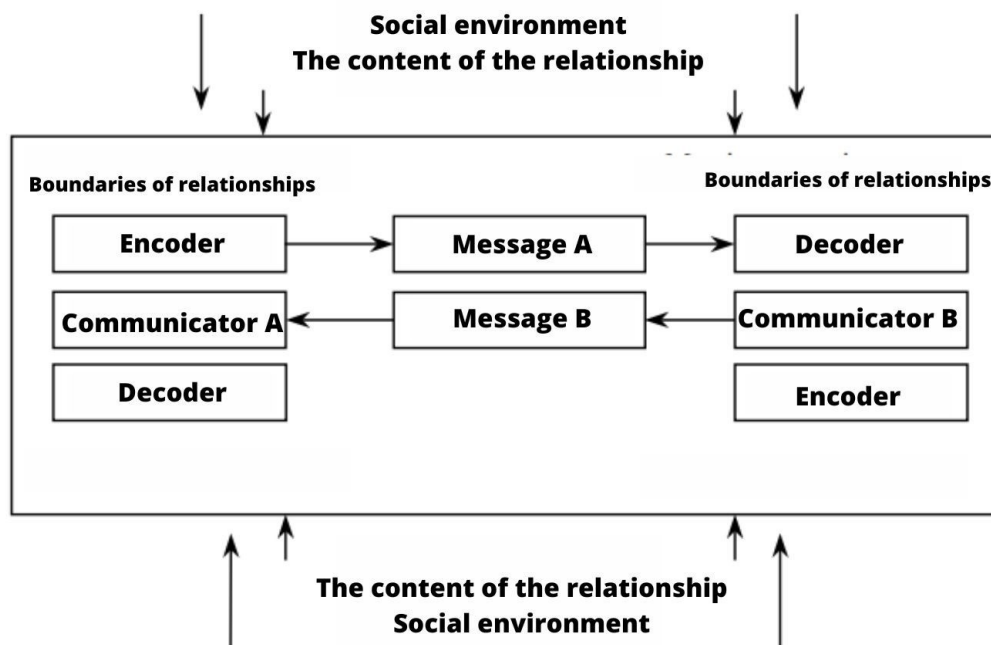


Figure 1. – Intra-industrial and commercial communications [2, p. 162]

Well-established relations with the public, communications that work effectively can make a significant contribution to the creation of a positive moral atmosphere in which people will work with significantly higher labor productivity, produce quality goods at low prices, initiate proposals to improve working conditions, use innovations, guaranteeing labor safety, etc. All this gives the management of industrial enterprises, commercial companies (firms) the opportunity to communicate openly and effectively at all levels. Thus, any problems of intra-industrial and commercial communications can be rationally and effectively solved by actively using modern public relations systems, all without exception of its elements.

### References:

1. Gaponenko V.A. Relations with the public: education. manual / V. A. Gaponenko, V. A. Rykhlik. — K.: KNEU, 2015. — 238 p.
2. Zatserkivna M.O. Study of public relations as a type of activity and function of management: methodological aspect. Herald of the KhDAK. Issue 52. 2018. P.160-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk\\_2018\\_52\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2018_52_17) (date of application: 04/05/2023)

A.Nakonechny  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: Doctor of Science in Public  
Administration, Full Professor  
N.Kolisnichenko

## **STATE REGULATION OF QUALITY AND SAFETY INDICATORS OF MEAT AND DAIRY PRODUCTS**

State regulation of quality and safety indicators of meat products is carried out by the norms of these indicators in regulatory acts, standards and other regulatory documents for products.

The legal principles of production, processing and sale of dairy products are established by the Law of Ukraine «On Milk and Dairy Products» dated June 24, 2004 No. 1870-IV [1]. The law defines: requirements for quality and safety indicators of milk and dairy products, their packaging; veterinary and sanitary requirements for the production of milk and dairy products, conditions for the organization of quality and safety control of these products by producers, certification of their production; the rights and obligations of dairy producers, the order of organization and bodies of state control over the production, processing and sale of their products.

The legal basis for state support for producers of milk and dairy products is based on the priority of the development of the dairy sector, in particular through financing from the State Budget of Ukraine:

- 1) programs for the development of selection and breeding work in dairy cattle breeding;
- 2) subsidies;
- 3) supporting the production of baby food products;
- 4) provision of preferential short-term and long-term credit resources;
- 5) leasing services;
- 6) stimulating the improvement of the quality of milk.

In the process of development, adoption and evaluation of regulatory legal acts, standards and other regulatory documents on meat products, as well as making changes to them, the following requirements must be taken into account: it is prohibited to use mechanical deboning, protein stabilizers, pork skin, food starch, vegetable flour, cereal products, soy products and its derivatives, food additives and mixtures of spices, which include food additives; the use of mechanically deboned meat (additional deboning), pork skin, food starch, vegetable flour, cereal products, soy products and its derivatives (in hydrated form), food additives, spice mixtures, which include food additives, provided that their total amount in the recipes of meat products of the first grade does not exceed 30 percent of the total mass of raw materials, in particular, mechanically deboned meat (additional deboning) - 10 percent, second grade - 40 and 20 percent, respectively, third grade 50 and 30 percent, respectively.

Ensuring the quality and safety of meat products, it is prohibited for economic entities to accept for processing agricultural or wild animals, poultry from uncertified productions of economic entities, and without accompanying veterinary documents in accordance with the legislation. It is forbidden to separate the process of packing meat products from the technological cycle of product production. Technological equipment, containers, inventory and means of transport in which meat products are transported and stored must be made of materials approved by the central executive body for health protection. Meat and meat products imported into the customs territory of Ukraine are subject to mandatory control in accordance with the legislation [2]. The sale of meat and meat products at spontaneous markets is prohibited.

### **References:**

1. Про молоко та молочні продукти. Закон України від 24 червня 2004 р. № 1870-ІУ. URL: <https://>
2. Про м'ясо та м'ясні продукти. Закон України. Проект прийнятий в першому читанні 8 червня 2007 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF0QU00A?an=3>

A. Novak  
Student of the National University  
«Odesa Polytechnic»  
Supervisor: Doctor of Economics,  
Assoc. T. V. Butenko

## **DETERMINATION OF MARKETING STRATEGIES OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES**

In the conditions of active integration processes, Ukraine faced a number of problems related to adaptation to European and world economic conditions. In this aspect, an important link of the transportation system of Ukraine - road freight transportation - requires reform, since this type of transportation ranks second (after rail) in the structure of freight transportation in terms of volume and has a constant upward trend.

«Marketing communication policy is a promising course of action of the firm, aimed at ensuring interaction with all subjects of the marketing system in order to satisfy the needs of consumers and obtain profit» [1, p. 9].

Management of enterprises in the industry pays much more attention to practical issues, such as international cooperation, technical support, contractual relations, document management, etc., and marketing activities are mainly directed only to advertising and sales service.

As part of marketing activities, enterprises must conduct work that will provide the basis for choosing the enterprise's marketing strategy, in the following areas:

«- collection of information about cargo carriers, customers and their needs for cargo transportation;

- identification of areas of unsatisfied demand;

- identification of potential clients of cargo transportation services;

- collection of data on competitor enterprises, principles of their work, list of services they provide;

- monitoring of pricing in the transportation market, with the level of tariffs for auxiliary services:

- analysis of market segments;

- analysis of opportunities for cooperation with other domestic and foreign transport enterprises;

- monitoring of changes in legislation on cargo transportation;

- analysis and forecasting of prices for resources to ensure one's own activities, etc» [2, p. 25].

In Ukraine, there is quite a significant demand for freight transportation in the agricultural sector. Therefore, the carrier can occupy a separate narrow segment of the market, having, for example, specialized machines for the transportation of agricultural products (containers with fertilizers, transportation of animals, etc.). The same specialization can be in other industries: construction (vehicles for transporting heavy building materials and tools), medical and pharmaceutical (special transport for transporting medicines, preparations and equipment), mining (machines transporting

ore, coal, etc.), etc. p. A specialized carrier can always provide better services, often attracts with low prices compared to general carriers, offers an individual approach to the client. Therefore, the advantages of this strategy are the propensity of consumers for long-term cooperation, thereby allowing the trucking company to have a constant level of profit. But having a fleet of only specialized vehicles, the truck carrier has certain risks — it becomes closely associated with a separate branch of the economy and, in the event of a downturn in the industry, risks being left without profit. Also, such freight transportation is often associated with seasonality, so the number of orders for services is uneven throughout the year.

Basic marketing strategies can be used partially or combined. That is, the trucking company can choose a cost-saving strategy together with a specialization strategy and reduce the cost of transportation by serving a narrow range of consumers. This combination of strategies allows the firm to respond flexibly to changes in the external environment.

«In addition to basic strategies that create advantages in achieving market goals, growth strategies are also distinguished. Let's highlight two directions of growth of the cargo carrier company: intensive and integration» [3, p. 40].

The first case — intensive growth uses a system of aggressive marketing: active advertising and promotion of own services, image enhancement, dissemination of information about the company, improvement of sales methods, use of discount systems, etc. This is how large companies with resources and investments grow.

On the basis of basic strategies and growth strategies, four types of competitive strategies are built, which determine the behavior of the enterprise in relation to competitor firms. These are the strategies of a leader, challenging a leader, a follower, and a specialist. Within each, there is a separate set of options for behavior in the market of transport services, which allows not only to maintain one's position among competitors, but also to develop.

Today, the development of integration, the openness of markets gives hope to domestic truck carriers for effective development not only on a national, but also on an international scale. Qualitative changes taking place in the management of road freight transport enterprises should increase the competitiveness of freight carriers.

### **References:**

1. Zorina O.I. Marketing of transport services: Education. manual / O. I. Zorina, V. A. Volokhov, I. V. Volokhova, etc.; under the editorship O. I. Zorina. – Kharkiv: UkrDUZT, 2021. – 305 p.,
2. Kardash V.Ya. Marketing commodity policy: Textbook. - K.: KNEU, 2010. - 240 p
3. Oklander M. A., Kirnosova M. V. Marketing commodity policy: teaching. manual. Lviv: TsUL, 2017. – 200 p.

L.Povshok  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
English language supervisor:  
Senior lecturer T. Romanenko

## **NEW MANAGMANT CONCEPTS. ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

Artificial intelligence is the simulation of human intelligence processes by machines, especially computer systems. A computer program that is capable of mimicking human thought processes by constantly analyzing input data, after gaining a sufficient database for self-improvement, it is able to perform complex tasks better than humans and reduce the company's staff size. [1]

AI adoption has more than doubled over the past five years, according to a report published by McKinsey & Company. In 2017, 20% of respondents reported adopting AI in at least one business area, up from 50% in 2022, though it peaked higher in 2019 at 58%.

AI can cut labor costs by up to 50% over the next decade. This is because AI can replace repetitive manual tasks.

«The level of investment in AI has increased along with its growing adoption. For example, five years ago, 40% of respondents in organizations using AI reported that more than 5% of their digital budgets go to AI, while now more than half of respondents report this level of investment. Going forward, 63 percent of respondents expect their organization's investment to increase over the next three years. » – McKinsey & Company. [2]

Based on PwC data, the share of income from the use of artificial intelligence in business management in the global economy will be \$15.7 trillion by 2030. Statistics show that organizations that actively implement artificial intelligence in their business management can benefit from the increased operational efficiency offered by the technology and outperform their competitors. With the growing interest in technologies such as Blockchain or Web3, business owners and managers should have a clear vision of changing their market position by mid to late 2023 with their AI strategies to stay up to date in the market.[3]

The benefits of AI go beyond just automating manual tasks. It can also make decisions based on real-time information. As a result, it can provide insights that would otherwise take days or weeks to obtain.

To better understand the possibilities and privileges of using artificial intelligence in management and marketing processes, it is worth reporting that this technology allows machines to exhibit intelligent behavior to perform complex tasks such as observing, learning, planning and decision-making to solve problems. Roughly speaking, all complex analytical processes will be reproduced by the machine, and the only thing left for experts to do is to additionally choose the indicators they are interested in.

Another advantage of AI is its ability to link all the data ever loaded into its database. People are often unable to find a connection between seemingly unrelated

factors in the usual way. At the same time, AI captures hidden trends and offers development scenarios that become more accurate every year. For example, based on the purchase of certain goods in a flow year, the gender distribution of customers, and changing climatic conditions, the machine can predict which product or service in a particular quarter and region will fall in price, exit the market, or vice versa require additional purchase or production.

«AI will bring new criteria for success: collaboration capabilities, information sharing, experimentation, learning and decision-making effectiveness, and the ability to reach beyond the organization for insights.» – by Vegard Kolbjørnsrud, Richard Amico, and Robert J. Thomas. [4]

The AI can collect data on workers and alert the manager to the risk of increased stress among workers. In the same way, the machine helps in drawing up the most effective plans for solving a particular problem. For example, compose filled decision trees or paint development areas that require increased attention from management.

AI is still evolving, but the newer its generation and the more complete its base, the more benefits this technology can bring to humanity. Self-development of the machine lasts all its existence. This is a situation where time equals profit.

### References:

1. MarketSplash. 15 Top Management Trends To Explore & Learn From In 2023 [Electronic resource] –access mode:<https://marketsplash.com/management-trends/#link8>
2. McKinsey & Company. The state of AI in 2022—and a half decade in review [Electronic resource] – access mode:<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>
3. PwC’s Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution. What’s the real value of AI for your business and how can you capitalise? [Electronic resource] – access mode:<https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>
4. Vegard Kolbjørnsrud, Richard Amico, and Robert J. Thomas. How Artificial Intelligence Will Redefine Management [Electronic resource] – access mode:<https://hbr.org/2016/11/how-artificial-intelligence-will-redefine-management>
5. Vysakh S Mohan. The emerging role of AI in business management optimization [Electronic resource] – access mode:<https://blog.accubits.com/artificial-intelligence-in-business-management/>

A. Salazkina  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
English language supervisor:  
Senior lecturer T. Romanenko

## **SOME ASPECTS OF CREATING DEMOCRATIC EDUCATIONAL MODEL IN MODERN CHALLENGES CONTEXT**

The education system is a key factor in the development of people and the achievement of goals set. In our democratic country, it is important to ensure that management within this system follows a model of absolute democracy from top to bottom, starting from the Ministry of Education and Science all the way down to students. Anything less than an absolute democratic approach would be inappropriate as it does not adhere fully with principles laid out by democracy itself. It is only through such an approach that we can truly call our education system 'democratic'. In 2017, the legislative branch of government in Ukraine adopted a new Law "On Education", which regulates the basic principles of the new educational system[1]. The new educational system in Ukraine is called the New Ukrainian School (NUSH). NUSH is about the application of the democratic school model. The content of this model is that in such an educational institution, no one forces or quarrels with anyone, on the contrary, everyone treats each other with respect, and important decisions are made together, taking into account the opinions of each subject of relations. We generally agree with the concept of a democratic model of education; however, we have some comments and suggestions. We believe it is essential to consider a democratic model with broader functional and principled content, while also ensuring complete freedom for each participant's decisions and influence. At the same time, nuances should be taken into account when transitioning to this type of educational system. Additionally, we question the logic behind such transition due to situations where quick decisions need to be made or one person has more experience in an issue than others do - for example school form has long been debated but results from practice show that students who attend institutions with mandatory school uniforms get better grades than those who choose their own clothes as per the democratic point-of-view. Despite the majority supporting democracy in education models, we feel there are certain cases where other solutions may be preferable.

Thus, our proposal is to create a mixed model. We also developed the concept of an electronic platform that would help introduce democracy into the education system.

This platform should be freely accessible to every citizen of Ukraine who has reached the age of majority and must undergo verification through their own data, such as a passport. In addition, this platform can be linked together with "Action", another condition for opening a personal account on this platform is to be a member of the relationship. Owners of personal accounts will have access to certain functionalities according to their status which is determined by their role in this

relationship; they will also have influence over budget allocation, elections or dismissals from positions and decisions regarding bills and educational programs including methods and forms. All these actions are subject to certain rules that must be followed at all times for successful use of the platform.

Our platform will have the following sections: a transparent budget, bills and decisions, as well as a section for introducing ideas and proposals. With the transparent budget feature, personal account owners will be able to monitor reporting activity, check reports for authenticity and vote on more effective ways of spending funds or making purchases. In the bills & decisions section registered persons can support or oppose draft laws that are approved by government officials; their opinion is taken into consideration since it is in everyone's best interest. The introduction of ideas and proposals allows each side to have its own designated area where they can submit their suggestions regarding state institutions' workflows, draft laws etc., while also having the ability to review other parties' submissions if desired. The section for the elections of officials holding positions in the authorities in the education system. This section of the platform will provide a comprehensive overview of elections for officials holding positions in the education system. Reports on their work and results, evaluations of their activities, and data about potential applicants with proposals to address issues within this area are all available. When an official's overall assessment is below 30%, or when there is a decision to dismiss them, potential applicants can appear on the platform.

Furthermore, if any teacher or lecturer is found guilty of serious violations or does not fulfill their professional duties then they can face dismissal from their position after evidence has been presented against them. In order for this system to run smoothly it is important that all sites are connected onto one platform so that higher-ranking officials can easily access information about each institution's progress without having too much difficulty navigating different websites or applications at once. This will also help streamline the control process since all relevant data will now be accessible from one source rather than multiple ones which could potentially lead to confusion among authorities trying to keep track of everything going on within each site simultaneously. It is clear that having a unified platform connecting public educational institutions together would greatly benefit both those responsible for overseeing these places as well those studying within them since it makes things easier when it comes time to review how resources were used, evaluate personnel support teams, and make sure everyone involved meets certain standards set out by governing bodies. Allowing people more transparency into what goes on behind closed doors helps build trust between citizens who rely heavily upon such establishments providing quality education services no matter where they live across the country.

### **References:**

1. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України - Новаукраїнська школа. URL: <http://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>

Y. Slobodianiuk  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: Doctor of Science  
in Public Administration,  
Professor S. Sahanenko

## **GRANT INSTRUMENTS FOR COMMUNITY ECONOMIC DEVELOPMENT**

Grant tools are essential instruments for supporting local economic development. These tools provide financial assistance to individuals, businesses, and organizations to stimulate economic growth, create job opportunities, and promote community development.

There are various types of grant tools available, including government grants, corporate grants, and foundation grants. Government grants are provided by local, state, or federal agencies to support economic development initiatives, such as infrastructure projects, workforce training programs, and small business development. Corporate grants are offered by private companies to support community development and social responsibility projects, while foundation grants are provided by philanthropic organizations to support various causes, including economic development.

Grant tools play a critical role in facilitating economic growth, particularly in disadvantaged communities. They provide a vital source of funding for local businesses and organizations, which can help create jobs and promote entrepreneurship. In addition, grant tools can support infrastructure improvements, such as the construction of roads, bridges, and other transportation systems, which can help attract new businesses and industries to the area [1].

The European Union provides grants to support economic development and innovation in member countries through its various funding programs, such as the European Regional Development Fund and the Horizon Europe program. In 2020, the EU allocated over €64 billion in funding for these programs.

Grant instruments differ from other instruments of financing local economic development in several ways.

Firstly, grants are non-repayable funds provided by a government agency, foundation, or other organization to support a project or activity. This means that the recipient does not have to pay back the funds, unlike loans or equity financing.

Secondly, grants are typically awarded based on a competitive application process that assesses the viability and impact of the proposed project. This ensures that the funds are allocated to the projects with the greatest potential to contribute to local economic development.

Thirdly, grant funding can be more flexible than other forms of financing, allowing recipients to use the funds for a wide range of activities related to the project, including research, development, and implementation.

Finally, grants often come with technical assistance and support from the funding organization, which can help recipients to navigate the application process, manage the project effectively, and ensure its success [2].

Grant donors can be a variety of organizations or individuals who provide funding to support specific projects or activities.

Here are some examples:

1. Government agencies: Federal, state, or local government agencies may provide grants to support initiatives aligned with their policy priorities.

2. Foundations: Private foundations often provide grants to non-profit organizations that align with their mission and focus areas.

3. Corporations: Corporations may provide grants to support projects that align with their corporate social responsibility goals or benefit their industry.

4. Philanthropists: Individuals or families may provide grants to support causes that they are passionate about or to advance social change.

5. Non-profit organizations: Some non-profit organizations may provide grants to support projects aligned with their mission and focus areas.

The specific criteria and application process for receiving a grant may vary depending on the donor organization. However, in general, grant recipients will need to demonstrate the potential impact and feasibility of their proposed project and meet any other eligibility criteria set by the donor [3].

In recent years, there has been a growing emphasis on community-led development and the involvement of local stakeholders in the grant-making process. This has led to increased collaboration between local authorities, community organizations, and other stakeholders in the design and implementation of grant-funded projects. Many grant programs now require applicants to demonstrate community involvement and engagement as part of their proposal [4].

Overall, the role of local authorities in grant-funded projects varies depending on the specific program and context. In some cases, local authorities may be the primary applicants for grants, while in others, they may play a supporting role or collaborate with community organizations and other stakeholders.

### **References:**

1. Community Development Block Grants and Local Economic Development by Timothy J. Bartik, published in *Journal of Economic Perspectives*, 2018.
2. Grant-Making Strategies for Economic Development by Michael J. Pisani and Cynthia R. Jasper, published in *Economic Development Quarterly*, 2019.
3. Promoting Community Development through Grant Programs by Tammy L. Rinehart Kochel, published in *Community Development*, 2018.
4. The Role of Grant Funding in Supporting Local Economic Development by Kimberly A. Zeuli, Sarah E. Low, and Mary R. Wolfe, published in *Economic Development Quarterly*, 2018.

A. Shamotii  
 PhD student of the Odesa State  
 Agrarian University  
 Supervisor: PhD in Public Administration,  
 Senior lecturer A. Maiev, Odesa State  
 Agrarian University

## **MODERN CONCEPTS OF STAFF ROTATION IN AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Today is characterized by the significant impact on the psychological state of people, especially in conditions of war and heavy moral burden. From time to time, the company's staff lose motivation at work. In the modern world it is called emotional burnout, as well as the «Manager's» syndrome, since specialists in this field must constantly work under conditions of stress, be constantly focused and take responsibility for any decisions that quickly leads to exhaustion. Emotional burnout has a wide range of consequences from a simple decrease in motivation to complete exhaustion and loss of work capacity.

«Rotation is the transfer of an employee from one division of the company to another, sometimes up to a complete change of the activity field»[1]. In general, replacement can take place even within branches of the same enterprise. In this case, the workers do not have a permanent place of residence, which is a negative factor.

By frequency of movement, the rotation is annual, monthly, quarterly and daily. In modern enterprises of Ukraine, even a weekly rotation takes place, which consists in exchanging employees for positions in different areas, for example, a human resource manager takes the position of a marketer. According to the managers, the consequences of such a rotation are more positive, because in one day the worker will not have time to make serious mistakes, but on the contrary will be able to offer improvements in the work of the chosen specialist, and will be more interested and involved in work. Another positive aspect is that the team will be interchangeable, in case of illness or absence of a specialist, a colleague will be able to replace him for a short time, as a result the company will avoid attracting personnel from the outside environment.

Such a transformation will allow to look at the company from a different side, and give individuals the possibility to reboot and avoid boredom with everyday life. However, there are also disadvantages of such measures: firstly, it is a constant «pulling out» of the employee from work; secondly, the elderly people are opponents of such replacements, which can provoke an imbalance of understanding between the management and employees; thirdly, it is difficult to get used to the new; the fourth, obtaining access to personal or confidential information, which is undesirable.

This practice was implemented a long time ago by well-known foreign organizations such as McDonald's, Sony and others, where the managers of the sales department temporarily exchange with the managers of the supply department. In the Honda concern, the replacement was forced. «A number of office workers at Honda's manufacturing plant in Marysville, Ohio were working on the production

line following COVID-related staffing shortages. Employees working in accounting, purchasing, and research and development had been asked to work on the factory floor» [3].

However, such scenarios are absolutely not suitable for agricultural enterprises. Even replacing the lower links for one day can lead to critical consequences. By replacing, for example, a milkmaid, an incompetent person can provoke a deterioration in the functioning of the equipment or a complete breakdown. Violation of milking technology and, as a result, violation of the quality of milk, which will have to be eliminated, improper milking will cause physiological diseases of animals, such as mastitis and others. At the same time the idea of rotation has the right to life in the agricultural industry, only if a clearly formulated action plan is in place. First of all, it is a mutual written consent of all participants in the rotation process to carry out staff rotation in general, and the consent of a person to move to a certain position. Secondly, the rotation schedule is formed, which should not include weekly or daily replacement, which is unacceptable. In this industry, only annual or quarterly rotation will be productive, abusing the frequency of movement will lead to significant losses. Thirdly, the formation of a rotation commission and rotation meetings, at which the replacement of each employee will be analyzed, and conclusions will be drawn as to whether such measures should be carried out in this particular enterprise. Fourth, documenting the rules and duties of all participants in the process is required.

We proposed the idea of a modernized rotation. It consists in transferring personnel voluntarily, after interviewing all employees and determining which positions they want to take. The main feature is that a manager or supervisor will be assigned to each transferred person. In this case, the company will avoid unpleasant situations, because under supervision, the risk of making a mistake is reduced. Then the person will try himself in a new position, and the company will receive a widely qualified and developed employee, who in the future can become a manager with a wide range of knowledge about the company's work. «So, rotation is an effective tool for business development. It is important to competently organize the process, spending a minimum of time and money» [2].

### References:

1. Ротація і релокація співробітників всередині компанії. URL: <https://jak.koshachek.com/articles/rotacija-i-relokaciju-spivrobotnikov-vseredini.html> (Date of access 30.03.2023).
2. Ротація співробітників: способи переміщення фахівців усередині організації. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/rotaciya-kadrov-sposoby-peremeshheniya-sotrudnikov-vnutri-organizacii> (Date of access 30.03.2023).
3. Honda's Office Staff Are Now Building Cars At Ohio Assembly Plant. URL: <https://www.carscoops.com/2020/07/hondas-office-staff-are-now-building-cars-at-ohio-assembly-plant/> (Date of access 27.03.2023)

L.Shehyda  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: PhD in Political Sciences,  
Docent A.Krupnyk

## MANAGEMENT IN THE SPHERE OF MEDIA IN THE CONDITIONS OF WAR

The law «On Media», about which the entire Ukrainian media community has been actively arguing, criticizing and discussing it for the past several years, entered into force on March 31, 2023. People's deputies of Ukraine returned several times to consider the draft law, waited for the conclusions of the Venice Commission, made many amendments and, finally, voted for the final version. Deputies emphasize that the law is one of the requirements for the country's entry into the EU and a real path to European integration, and the media community believes that this document will significantly worsen the situation in the Ukrainian media, especially in matters of freedom of speech.

The law generally regulates sectoral issues and for the first-time restrictions related to the realities of martial law appeared in it. To prepare this material, the author mainly used the reports of analysts at the stage of discussion of the document.

The laws of the media industry in Ukraine have not been updated for the past 16 years. Now we can talk about changing many laws and by-laws, some of which have long been morally outdated and did not meet the requirements and challenges of modern Ukraine.

For the first time, restrictions related to armed aggression and the activities of media collaborators appeared in it. «Thanks to the adopted Law «On Media», the national regulator [National Council on Television and Radio Broadcasting - author's clarification] received additional powers and will now be able to effectively stop all attempts by the enemy to penetrate our information space», said the People's Deputy, head of the Parliamentary Committee humanitarian and information policy Nikita Poturaev [2].

The People's Deputy emphasized that the National Council on Television and Radio Broadcasting is now armed with additional tools. «During attacks and attempts to break into our information space, we will be able to react faster and harder. We will see the effect of the main changes prescribed in the new law after the victory. There will be more high-quality products, and the National Council will stimulate this», the politician said.

In general, the Law on Media meets European integration requirements. Considering the best developments of European experience, the document is designed to ensure the use of information space as one of the subjects of Ukraine's defense capability and a real opportunity to professionally hold the information front.

But considering the ambiguous assessment of the draft law at the discussion stage by the domestic media community [3], comments also came from professional

communities from abroad. Common fears related to the threat to freedom of speech. This is the cornerstone of Ukrainian democracy, which distinguished our country and our media space from its closest neighbors. The Committee to Protect Journalists (New York) [4], the European Federation of Journalists [5], the Office of the OSCE Representative on Freedom [6], and International Experts of the Council of Europe [7] expressed their position.

Only time and the professionalism of the state regulator in the form of the National Council for Television and Radio Broadcasting will tell whether these fears are unfounded. The Constitution of Ukraine has a direct provision on the prohibition of censorship [1]. According to the definition of the Constitutional Court of Ukraine, censorship is control by institutions of public power over the content and dissemination of information with the aim of protecting the information space, that is, direct or indirect actions of the state aimed at limiting or even prohibiting the dissemination of information that it considers harmful or unnecessary for society.

The goals and tasks of further scientific research on the practical application of the norms of the law «On Media» will be enough for more than one year. With the adoption of this law, Ukraine fulfilled another requirement for joining the EU. It is worth hoping for the assessment of experts and practitioners regarding the timely implementation of the normative legal act and the possibility of later correcting certain inconsistencies between individual norms and existing gaps in regulation.

### References:

1. Constitution of Ukraine. (Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 1996, №30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Нові правила роботи медіаринку: як закон «Про медіа» вплине на діяльність ЗМІ в Україні. URL: <https://delo.ua/politics/novi-pravila-roboti-mediarynku-yak-zakon-pro-media-vpline-na-diyalnist-zmi-v-ukrayini-408405/>
3. НСЖУ закликає владу зберегти в Україні свободу слова (заява). URL: <https://nsju.org/novini/nszhu-zaklykaye-vladu-zberegty-v-ukrayini-svobodu-slova-zayava-2/>
4. CommitteetoProtectJournalists (NewYork). URL: <https://cpj.org/2022/09/cpj-calls-on-ukrainian-lawmakers-to-drop-media-bill/>
5. European Federation of Journalists. URL: <https://t.me/spilkanews/2234> and one more statement. URL: <https://europeanjournalists.org/blog/2022/07/08/ukraine-authorities-should-withdraw-the-draft-media-law/>
6. Office of the OSCE Representative on Freedom. URL: <https://ukranews.com/ua/news/687734-zakon-pro-media-mistyt-instrumenty-tsenzury>
7. International experts of the Council of Europe. URL: <https://nsju.org/novini/mizhnarodni-eksperty-ne-radyat-zaprovdzhuvaty-regulyuvannya-onlajn-media-i-govoryat-pro-polityzovanist-naczrady/>

A.Trofymenko  
PhD student of the Odessa Polytechnic  
National University  
Supervisor: Doctor of Science in Public  
Administration, Full Professor  
N.Kolisnichenko

## **PERSONNEL AUDIT IN IMPROVING PUBLIC AUTHORITIES' FUNCTIONING**

During the period of martial law, any country faces the task of preserving the effectiveness and efficiency of the work of public authorities.

According to statistical data on the composition of civil servants in Ukraine during the period of martial law, based on the results of a quarterly analysis of information on the quantitative and qualitative composition of civil servants provided by the National Agency of Ukraine for Civil Service, the actual number of civil servants as of October 1, 2022, is 166,752. During the period of martial law, 16,696 servants resigned, 3,786 civil servants serve in the Armed Forces of Ukraine, and 5,691 civil servants went abroad[2].

Statistical data was collected and analyzed by the National Agency of Ukraine for Civil Service without taking into account the temporarily occupied territories of Ukraine and parts of the territories within the areas of military (combat) operations or blocked areas [2].

A reduction in the number of civil servants means an increase of tasks and functions as the burden on one civil servant. To ensure the effective functioning of state bodies, there is a need for a rational distribution of functional responsibilities among structural units and among each specialist separately. Conducting a personnel audit, a public authority provides reasonable grounds for a balanced assessment of needs and opportunities, which will allow identifying ways to optimize costs.

In some European countries, personnel audit – or labor audit - is referred to as «social audit». According to R. Vatiez, the initiator of social audit in France and the president of the International Institute of Social Audit, social audit is «an instrument of leadership, management and a method of observation, which, by analogy with financial or accounting audit, makes it possible to assess the ability of an enterprise or organization to manage emerging or social problems caused by professional activity».

Personnel audit is one of the elements of other audits carried out in the company, for example, internal, quality, managerial, organizational or independent tool for improving human resources management – HRM. This is a consulting and control activity. It consists in a systematic, independent, methodical study and assessment of human resources and the system of personnel functions, which is aimed at their improvement by checking the compliance of the current state with accepted standards or models. The consequence of personnel audit activities is information that allows determining the ability of a public authority to create a quality approach to the organization of the body's activity. The purpose of this audit

is to obtain information that identifies strengths and weaknesses in the field of human resource management [3].

A personnel audit of public authorities allows to identify deficiencies and inconsistencies that may negatively affect the activities of executive authorities. In the period of martial law, the use of functional audit is considered to be the most effective and expedient approach.

A functional audit is a process of determining critical, relevant and irrelevant functions of the executive body in order to prepare proposals for their preservation or exclusion, the need for their implementation or non-implementation in the conditions of martial law.

A functional audit is conducted with the aim of improving the efficiency of public administration and civil service by analyzing the functions of executive bodies under martial law and determining opportunities to optimize their staffing.

Table 1. Principles of functional audit

Principle	Description
Efficiency	the result of the functional audit involves the preparation of proposals for the minimum necessary number of positions for the implementation of critical and relevant functions
Impartiality	functional audit is subject to the functions of independent structural subdivisions of executive power bodies and civil service positions of category "B", determined by the structure of the executive power body in case of forming a separate structural subdivision without taking into account their personnel composition, the personal attitude of the management and the personal beliefs of the subject of the implementation
Reasonableness	functional audit is carried out taking into account the provisions on the executive power body, the provisions on independent structural subdivisions or, in their absence, the standard provisions on the structural subdivisions of executive power bodies

As a result of conducting a functional audit, the head of the authority has the opportunity to reasonably determine critical and relevant functions, exclude or revise irrelevant and outdated functions, eliminate duplication of functions, identify a list of functions that need to be automated, and determine the forms of work of employees in martial law conditions.

### References:

1. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник/ О.А.Грішнова. 2-ге вид. К.: Знання, 2009. – 390 с.
2. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audit>
3. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф.. В.Г. Воронкової. К.: ВД „Професіонал”, 2006. 576 с.

*Наукове видання*

# **Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології**

*Матеріали  
XXIV Всеукраїнської щорічної студентської  
науково-практичної конференції  
за міжнародною участю  
27 квітня 2023 року*

Головний редактор збірника *Т.В.Бутенко*

Технічні редактори: *Н.Е.Красностанова, Т.І. Пахомова, Л.А. Васютинська,  
Т.А.Якименко, У.В.Заєць, І.М.Гук*