

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.Н.КАРАЗІНА

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра економіки та менеджменту



МАТЕРІАЛИ

II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО
СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

07-09 травня 2024 р.

Харків – 2024

DOI: 10.33296/second-conf-2024

УДК 338.2

Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 07-09 травня 2024 року) : УПА. 2024. 367 с.

ISBN 978-617-8332-27-3

У збірнику представлено матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій».

Матеріали призначено для користування широким колом зацікавлених осіб: науковцями, викладачами закладів вищої освіти, працівниками органів державної влади, підприємцями, здобувачами вищої освіти тощо.

Матеріали подано у авторській редакції мовою оригіналу. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів. За достовірність даних та унікальність поданого до друку матеріалу відповідальність несуть автори.

Рекомендовано до оприлюднення Науково-технічною Радою ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ ім. В.Н.Каразіна (протокол № 7 від 13 травня 2024 року).

З матеріалами конференції можна ознайомитись за посиланням <http://econmgmt.uipa.edu.ua>.

ISBN 978-617-8332-27-3

© Колектив авторів, 2024

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

<i>Здоренко В.О., Андрієнко М.М.</i> Стратегічне управління економічним розвитком в епоху глобальних трансформацій: виклики та можливості	12
<i>Калинюк В.Є.</i> Використання принципів адаптивності для захисту формування механізму в системі економічної безпеки	15
<i>Колещук О.Я., Волошко Д.Ю.</i> Проблеми імплементації енергоефективних інновацій	20
<i>Кузенко О.А.</i> Вплив процесів цифровізації в економіці на розвиток людського капіталу підприємств	22
<i>Мних О., Сінькевич А.</i> Зміна пріоритетів у системі менеджменту в умовах невизначеності ринків	24
<i>Мушнікова С.А., Копейкін Д.</i> Кластерний підхід до розвитку промисловості України	27
<i>Обидєннова Т.С.</i> Корпоративна система управління проєктами як ключовий інструмент досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання	30
<i>Пилипенко Д.В.</i> Консолідація ресурсного потенціалу підприємств в умовах глобалізації технологічних зв'язків	33
<i>Попов Р.Р.</i> Вплив сучасних викликів на ринок міжнародних вантажних перевезень	36
<i>Сафонік Н.П., Недуміна А.Д.</i> Сучасні детермінанти економічного відновлення України	39
<i>Сорокін С.А.</i> Бізнес-стимулятори як інструмент управлінських інновацій на регіональному рівні	43
<i>Сурай А.М.</i> Інституціональне новаторство: особливості регіонального рівня	46
<i>Ус В.Д.</i> Методи використання поновлюваних ресурсів в умовах «зеленої	49

економіки»

Черненко Ю.Ю. Глобальний інноваційний індекс: місце України та його значення для трансформації економіки 52

Шелест О.Л. Питання розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні 55

СЕКЦІЯ 2 УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Аберніхіна І.Г., Лісна Д.В. Система ризиків в діяльності підприємства та ключові методи управління ними 58

Баскаков С.В. Поліпшення репутації бренду підприємства через корпоративну культуру 61

Безугла Ю.Є. Інвестиційна активність підприємств: релевантний аспект 63

Бондар С.А. Конкурентна стратегія підприємства: фактори впливу 65

Васильєв А.С. Аналіз готовності підприємства до інноваційного розвитку 67

Васильєва М.О. Бар'єри розвитку інноваційного потенціалу організації 69

Гораль Л.Т., Іванов О.В., Чернова О.Т., Шийко В.І. Основні чинники формування тарифу на постачання природного газу 73

Грицай О.Ю. Управління ризиками підприємства: фактори впливу 77

Дем'яненко Т.І., Альошин Д.Є. Методи та інструментарій дослідження інтегрованих комунікацій на підприємстві 79

Дем'яненко Т.І., Малінніков П.А. Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою підприємств 81

Дуб С.І. Стратегічне планування управління змінами на основі імітаційного моделювання 83

Загорецька О.Я., Бутинський Д.В., Загорецький Л.Ю. Регулювання діяльності підприємств в умовах невизначеності 86

Іванець Д.В. Наукові засади оцінювання конкурентоспроможності продукції авіапідприємств	89
Іщенко В.О. Особливості матеріальної мотиваційної системи підприємств в умовах сучасності	92
Колещук О.Я., Шпак Ю.С. Оцінювання стану техніко-технологічної бази підприємств	95
Колієнко О.М. Бізнес-процеси підприємств в умовах підвищенням ризиків бізнес-середовища	99
Кравченко О.О., Гуз Р.О. Фінансове планування як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємств	104
Литовченко В.О. Основні принципи формування ресурсного потенціалу підприємства	107
Лещенко А.І. Підтримка інноваційного середовища на підприємстві як інноваційний метод мотивації професійного розвитку персоналу підприємств	110
Лісков І.В. Брендинг та ідентичність компанії як фактори формування маркетингової стратегії підприємства	112
Мушнікова С.А., Алексеєнко М.О. Узагальнення системотворчих напрямів фінансового забезпечення розвитку підприємства	114
Обидєннова Т.С., Бурдейна В.М. Дотримання стандартів проектного менеджменту як гарантія якості управління	118
Овчаренко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні основи	121
Олексієнко Д.В. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах воєнної та повоєнної відбудови	123
Петров І.О. Пасивна та активна форми адаптації підприємств в умовах невизначеності	125
Самітов Р.О. Значення інтелектуальних інвестицій для інноваційного розвитку економіки країни	128

<i>Slastianykova A.I., Piatodvernyi M.A.</i> Formation of management tools in the system of economic security of enterprises	131
<i>Шепеленко С.М.</i> Теоретико-практичні аспекти прогнозування закономірності економічного розвитку підприємств	134
<i>Hildi S.</i> Impact of environmental regulations on production costs	137
<i>Юхнов Б.Ю., Попов С.І.</i> Заходи збереження кваліфікованих працівників у турбулентний час	140
<i>Юхнов Б.Ю., Тарновський В.О.</i> Роль кадрової політики в системі PR-діяльності компанії	144
<i>Юхман Я., Бережницький О.</i> Необхідність системної аналітики при прийнятті управлінських рішень	147
 СЕКЦІЯ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Ареф'єва О.В.</i> Крос-культурне лідерство в системі управління різноманітністю	151
<i>Буданов М.П.</i> Підходи до класифікації ризиків діяльності промислових енергетичних підприємств	155
<i>Говсєєв Д.</i> Особливості формування моделі соціальної відповідальності підприємства	158
<i>Дем'яненко Т.І., Савченко О.С.</i> Інтеграція внутрішнього консалтингу в процеси соціальної взаємодії для сталого розвитку бізнесу	162
<i>Дуднєва Ю.Е., Карпенко О.С.</i> Особливості вибору поведінкових стратегій в контексті конфліктних ситуацій у підсистемі управління персоналом	165
<i>Дуднєва Ю.Е., Соколов Т.Е.</i> Формування HR-бренду в системі управління персоналом компанії	169
<i>Зайцева А.С.</i> Економічна інтеграція в аспекті інституційних трансформацій	171

Золочевський О.В. Уточнення змісту договорів франшизи під впливом інтелектуалізації економіки	174
Князєв А.П. Лідерство в системі інноваційної активності підприємств	177
Крулікевич В.М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах кризи	181
Kuzior A., Долженко Д.Ю. Вплив адаптивно-інноваційного розвитку на стійкість та стабільність підприємства в умовах відтворювальної економіки	184
Lazko K. Problems of development and preservation of human capital in Ukraine	188
Маковоз О.В. Основні засади управлінської поведінки в умовах кризи	191
Маковоз О.В., Коваль Д.В. Перспективи розвитку та трансформаційні зміни інституційного дизайну ЄС	194
Mikuš J., Fedorova Y. The role of emotional intelligence in intergenerational project teams	197
Momot D. Problems of human capital assessment	199
Мушнікова С.А. Рефлексивний підхід до управління ефективністю діяльності банку	202
Пікула Г.С. Рефлексивний підхід як основа крос-культурного менеджменту підприємства	205
Подолькін С.М. Ціннісно-орієнтований підхід як основа комунікаційної політики підприємства	208
Сімков С.В. Особливості розвитку підприємств під впливом формування креативних індустрій	211
Сластьяникова В.І., Янчак С.О. Розвиток корпоративної культури як інструмент підвищення мотивації персоналу	214
Steshkin S. Development of human capital in Ukraine	217
Рудась С.В. Рефлексивний підхід в менеджменті освіти	219
Терлецький І.О. Зарубіжний досвід впровадження креативного управління	221

на підприємствах

<i>Fedorova Y.</i> Models of emotional intelligence development	225
<i>Шелест О.Л., Сидоренко К.С.</i> Formation of a positive image of the enterprise	227
<i>Шелест О.Л., Чепурко А.Ю.</i> Communication policy as a component of the organization's image	230
<i>Щербина Є.В.</i> Стратегічне мислення в розробці економічної ідеології розвитку підприємств	232

СЕКЦІЯ 4 СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

<i>Аберніхіна І.Г.</i> Проблеми врахування специфіки страхового бізнесу при оцінці вартості страхових компаній	236
<i>Arefiev S.</i> Behavioral finance in corporate management of enterprises during business strategization	239
<i>Artemyev O.</i> Supporting the economic security of the enterprise in crisis conditions	243
<i>Васюткіна Н.В., Федоренко М.В.</i> Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства	245
<i>Вовк П.П.</i> Інвестиційні виклики при інтелектуалізації підприємств інжинірингової сфери	249
<i>Гораль Л.Т.</i> Публічні закупівлі в неприбуткових організаціях: виклики військового часу	252
<i>Дем'яненко Т.І.</i> Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства	255
<i>Зарицька О.Л., Колещук Н.Г.</i> Штучний інтелект у освіті: підвищення продуктивності та оптимізації витрат	258
<i>Колещук О.Я., Гарматій М.Ю.</i> Цифровізація як драйвер трансформації та інновацій у сучасному бізнес-середовищі	260

Компанієць О.О. Формування потенціалу підприємства через розвиток креативності персоналу	263
Левченко Д.Р. Міжнародний досвід формування логістичних хабів	265
Маслак Т.О. Аналіз впливу економічних збурень на виробничу стратегію підприємства	268
Мусійовська О.Б., Колещук Д.О. Цифровізація освіти як драйвер економічного зростання	270
Новосад І.Ю. Особливості розвитку сфери ІТ-послуг в Україні	272
Обидєннова Т.С., Парфанюк П.С. Особливості автоматизації швейного виробництва в сучасних умовах	276
Обидєннова Т.С., Ягнеша Н.М. Роль штучного інтелекту в роботі управлінця	279
Петренко О.І. Переваги використання контрейлерних перевезень в умовах турбулентності	281
Петрушка Т.О., Бреньо А.В. Формування альтернативних джерел ресурсозбереження	284
Прохорова В.В., Бабічев А.В. Сучасні інструменти стратегування в умовах невизначеності	286
Прохорова В.В., Слатьяникова К.І. Економічна архітектура та естетика як екзистенціональна стратегічна необхідність	288
Чернишенко А.Г. Адаптаційні стратегії для забезпечення безперервності бізнесу в змінних ринкових умовах	292
Чухрай В.З. Релевантність інформації як об'єктивна основа формування стратегічних рішень	297
Швачко Р.А., Сімкова Т.О. Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку транспортного підприємства	300
Шкуренко О.В., Каленська О.В. Інновації в розвитку логістичної інфраструктури	303

Яневич Н.Я., Щербаков М.В. Стратегічне значення соціальних інвестицій у досягненні цілей сталого розвитку 306

Янчак Ю.О., Котляр М.І. Організація управління фінансово-економічною безпекою підприємства 309

СЕКЦІЯ 5 ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

Аберніхіна І.Г., Аберніхін І.О. Ризики використання штучного інтелекту страховими компаніями 312

Васильєв В.М. Вплив персоналу на рівень цифровізації підприємств 315

Євченко В.В., Грицина Ю.С. Сучасні тенденції digital-маркетингу 318

Король С.В., Степанюк О.С., Піх В.Я., Шекета В.І. Взаємозв'язок між тарифами на ринку газопостачання та медіа повідомленнями 320

Малишевський Ю.Р. Цифрові технології як інструмент інтелектуалізації сучасної системи управління підприємством 323

Патлай А.І. Особливості розвитку підприємства в умовах турбулентних ринків 325

Сафонік Н.П. Розвиток стартапів в умовах інноваційної економіки 329

Торяник Д.О. Моделювання ризиків підприємства в умовах цифрової економіки 332

Чемчикаленко Р.А. Використання інформаційно-цифрових технологій як спосіб подолання фрагментарності світової економіки 334

Черноус І.О. Використання систем управління навчанням (LMS) в процесі формування кадрового потенціалу підприємств 337

СЕКЦІЯ 6 КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

<i>Vasylieva M., Dudnieva I.</i> Ethical compliance framework: importance for maintaining corporate responsibility	340
<i>Гайдаш М.О.</i> Комплаєнс-підрозділ туристичного бізнесу – ключові завдання сьогодення	342
<i>Dudnieva I.</i> Compliance policies in the enterprise management system	345
<i>Дзвоник Р.Я.</i> Комплаєнс-підходи до управління персоналом: забезпечення відповідності правовим та етичним стандартам в умовах євроатлантичної інтеграції	347
<i>Kalaman O., Sumpikova M.</i> Paradigm of compliance management in modern realities	349
<i>Корнієнко А.М., Гораль Л.Т.</i> Управління ризиками як концепція збереження беззбитковості	354
<i>Топоркова О.А.</i> Система стратегічного та комплаєнс-менеджменту залізничної галузі	356
<i>Fomenko A.</i> Compliance management: current trends in the implementation of european approaches in Ukraine	359
<i>Хом'як О.В., Гораль Л.Т.</i> Комплаєнс менеджмент в системі стратегічного розвитку бізнесу	364

СЕКЦІЯ 1 ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

*Здоренко В.О.,
здобувачка вищої освіти,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Андрієнко М.М., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах третьої хвилі глобалізації, ключову роль у розвитку країн відіграє цифрова економіка, яка ґрунтується на інформації та знаннях, а також на шляхах їхнього доступу. На макроекономічному рівні традиційна економіка зменшує свій вплив, в той час як цифрова економіка набуває наростаючого значення, що надає значні переваги країнам та бізнесу. За даними Всесвітнього економічного форуму протягом 2015 року частка цифрової економіки у світовій економіці перевищила 20% і стрімко зростає. Прямий ефект від комплексного розвитку цифрової економіки та цифрової інфраструктури становить 20% ВВП протягом п'яти років. Крім того, не менш важливим є те, що рентабельність інвестицій у цифрову трансформацію сягає 500% [3].

Результатом цифрової економіки є генерування нових продуктів, формування нових потреб, при чому, швидкість у часі та за обсягом отримана інформація значно перевищує статистичні дані за попередні періоди. Зазначені процеси відкривають значні можливості для створення та розвитку бізнесу, що базується на нових технологічних рішеннях або бізнес-моделях, які раніше не застосовувалися. На сучасному етапі розвитку світової економіки все більше уваги приділяється цифровим технологіям та електронному бізнесу. Сюди

спрямовуються інвестиційні потоки, а також накопичуються людські та фінансові ресурси світу.

На сучасному етапі суспільних перетворень спостерігаються зміни у підходах до регіонального економічного розвитку та політики, здійснюється пошук інноваційних способів підвищення ефективності управління територіальним розвитком, вивчаються нові форми, методи та механізми участі регіональних органів влади в управлінні територіальними системами. У розвитку традиційних управлінських теорій регіонального становлення акцентується увага на міжрегіональній конкуренції, інноваційному розвитку регіонів та впроваджується територіально-кластерний підхід як теоретична база сучасної регіональної політики [1].

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає стратегію як мистецтво економічного, політичного і суспільного керівництва масами, що має за мету визначити основний напрям їхніх дій і вчинків [2]. У контексті економічного розвитку регіонів стратегія визначає загальний курс досягнення поставлених цілей, представляючи собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення цілей управління на основі обраних критеріїв (показників) та ефективного розподілу ресурсів. Стратегія відіграє подвійну роль: з одного боку, вона є останнім етапом у послідовності цільових орієнтирів, а з іншого – початковим етапом у послідовності засобів досягнення цілей.

Стратегічне управління є визнаним елементом у системі регіонального управління та регулювання, що дозволяє створювати умови для перспективного розвитку та прийняття поточних рішень з урахуванням стратегічних цілей. Реалізація стратегії можлива за умови спільного впливу всієї сукупності управлінських рішень і поетапної реалізації дій, які здійснюються різними цільовими групами та окремими особами. Стратегія соціально-економічного розвитку регіону реалізується як невід'ємна узгоджена частина стратегії

соціально-економічного розвитку країни та економічного району. Водночас вона набуває значення як інтеграційна індикативна стратегія для мікроекономічних одиниць самого регіону і спрямовує інші суб'єкти господарювання різного масштабу зовнішнього середовища (ТНК, інтеграційні союзи і альянси, міжнародні організації тощо) [4].

Отже, стратегічне управління означає управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Суб'єктами управління є місцеві органи влади, які визначають напрями розвитку регіону у взаємодії з загальною національною стратегією країни. Система стратегічного управління дозволяє ефективно здійснювати управління економікою в умовах невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників і параметрів економічного розвитку. Стратегія визначає напрями майбутнього розвитку регіону, за якими місцева громада буде працювати у довгостроковій перспективі. Крім того, обрані стратегічні напрями, є базою для розробки програм економічного розвитку території, цільових програм і проектів, пов'язаних з реалізацією стратегії та вирішенням питань локального значення.

Список використаної літератури:

1. Богуславська С. І. Ключові елементи стратегічного управління розвитком регіональних соціально-економічних систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/118.pdf>.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ: Ірпінь; ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Доповідь про світовий розвиток «Цифрові дивіденди». Група Світового банку 2016. URL: <http://documents.worldbank.org>.
4. Жаліло Я. А., Покришка Д. С., Белінська Я. В. Післякризовий розвиток економіки України. Київ: НІСД, 2011. 66 с.
5. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Шевчук І.О. Економічні аспекти інноваційної стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. Вип. 4 (84). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh_issue=84.
6. Самітов Р., Васюткіна Н.В. Модель інноваційного розвитку підприємств в умовах глобалізації галузевих ринків // Міжнародна науково-практична

конференція. 15 січня 2024 р.; Криворізький національний університет. С. 167-169. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1fem6GRpxD5Yr5DDJF8o8mjrdz7DiUf0P?usp=sharing>.

7. Андрієнко М., Тарасюк Г. Макро-, мезо- та мікро- рівні дослідження інтелектуального потенціалу/ «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології»: тези доповідей IV Міжнар. науково-практична конференція, 1-3 березня 2023 р. К.: НАУ, 2023. С. 195-197.

8. Самітов Р. О. Економічні аспекти сутності моделі інноваційного розвитку підприємств в умовах глобалізації галузевих ринків // IV Міжнародна науково-практична конференція. 16 листопада 2023 року, м. Київ, Україна. С. 286-287. URL: https://drive.google.com/file/d/1UdF0EamfOVc5VhLfjYaQ8jC4_9YiC0cO/view.

*Калинюк В.Є.,
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м.Київ*

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ АДАПТИВНОСТІ ДЛЯ ЗАХИСТУ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Економічна безпека підприємства є ключовою умовою його стабільності та успішної діяльності на ринку. Вона включає захист ресурсів, фінансових потоків та комерційної інформації від різноманітних загроз, таких як конкурентні втручання, економічні кризи, технологічні збої та непередбачувані соціально-економічні зміни. В умовах швидко змінюваного ринкового середовища, використання адаптивних принципів стає вирішальним чинником у захисті та вдосконаленні механізмів економічної безпеки. Адаптивність забезпечує підприємству здатність швидко переорієнтовувати стратегії, оптимізувати процеси та використовувати ресурси з максимальною ефективністю, реагуючи на зовнішні й внутрішні зміни.

При забезпеченні економічної безпеки «подальшого дослідження та детального розкриття потребують методологічні питання щодо визначення природи інфляції при зміні умов господарювання та впливу її чинників на різні рівні національної економіки її чинників на різних рівнях національної економіки.

Це дозволить сформувати адекватних рішень щодо мінімізації загроз, які створює неконтрольований вплив інфляції на зовнішнє та внутрішнє середовище відповідних рівнів, розробити методологічне забезпечення для ґрунтового дослідження інфляційних процесів в економічній та соціальній сферах економіки [4, с.3].

Адаптивність в теорії систем виходить за рамки простої здатності системи пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це комплексний процес, який включає самонавчання, саморегуляцію та самоорганізацію відповідно до динамічних умов, що змінюються. Використання адаптивних принципів дозволяє системам не тільки реагувати на поточні зміни, але й антиципувати майбутні події, забезпечуючи тим самим більшу стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі. Основа адаптивності полягає у здатності системи виявляти зміни в середовищі та коригувати власні процедури та дії для оптимального виживання та розвитку. Це означає, що адаптивна система постійно аналізує інформацію, яка надходить ззовні, та внутрішні зворотні зв'язки, інтегруючи їх у свою структуру та процеси. Такий підхід вимагає гнучкості. Слід зазначити, що також «проблема забезпечення фінансової безпеки підприємств проникає в усі складові загальної системи управління бізнесом. Тобто, виникає необхідність вибору обґрунтованих методів оцінки рівня фінансової безпеки підприємств, що дозволить виявити внутрішні можливості та знайти додаткові резерви нарощування потенціалу з метою підвищення ефективності його функціонування» [3, с. 225].

У контексті економічної безпеки підприємства, адаптивність може бути реалізована через різноманітні стратегії. Наприклад, використання передових аналітичних інструментів для моніторингу ринкових тенденцій та оперативне адаптування виробничих планів на основі цих даних. Також, значну роль відіграє корпоративна культура, яка підтримує інновації та гнучкість, дозволяючи швидко міняти курс у відповідь на несподівані зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Формування механізмів системи економічної безпеки на підприємстві є комплексним процесом, який вимагає цілісного підходу до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на потенційні загрози. Цей процес включає кілька ключових етапів, кожен з яких спрямований на зміцнення стабільності та спроможності підприємства адекватно реагувати на економічні виклики.

Перший крок у формуванні системи економічної безпеки – це розробка стратегії, яка базується на чіткому визначенні потенційних загроз та ризиків. Це включає аналіз зовнішнього середовища, такого як конкурентне поле, регуляторні зміни, економічні коливання, технологічні зрушення, а також внутрішнє середовище, включаючи фінансову стійкість, оперативні ризики та корпоративну культуру.

Після ідентифікації загроз необхідно оцінити ризики за критеріями їх ймовірності та потенційного впливу на підприємство. На основі цієї оцінки розробляються методи мінімізації та стратегії управління цими ризиками, що можуть включати фінансове забезпечення, страхування, диверсифікацію бізнесу, а також технологічні та організаційні інновації. Особлива увага приділяється створенню систем моніторингу, що дозволяють відстежувати зміни в середовищі діяльності підприємства та вчасно реагувати на потенційні загрози. Такі системи часто включають розробку корпоративних інформаційних систем, інтеграцію баз даних та використання передових аналітичних інструментів.

Адаптивні стратегії у системі економічної безпеки підприємства відіграють критичну роль у забезпеченні його стійкості та гнучкості перед лицем змінних умов ринку. Ці стратегії дозволяють підприємству не тільки реагувати на поточні виклики, але й антиципувати майбутні зміни, що сприяє кращому плануванню та меншому впливу негативних подій.

Одним із ключових аспектів застосування адаптивних стратегій є здатність підприємства до швидкої зміни оперативних процедур та бізнес-моделей

відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов. Це може означати розширення на нові ринки, адаптацію продуктів для відповідності змінним споживацьким вимогам, або впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та ефективності. Ефективне використання адаптивних стратегій включає розвиток гнучких виробничих процесів, які можуть бути легко скориговані у відповідь на коливання попиту або постачання. Наприклад, використання модульних виробничих систем дозволяє швидко змінювати обсяги виробництва без значних фінансових втрат. Також важливою є здатність до швидкої адаптації фінансової стратегії, зокрема через оптимізацію інвестицій та управління витратами, щоб забезпечити достатній рівень ліквідності та фінансової стабільності.

Застосування інформаційних технологій та великих даних також стає невід'ємною частиною адаптивних стратегій. Аналітичні інструменти, машинне навчання та штучний інтелект можуть допомогти підприємству не тільки аналізувати великі обсяги даних для кращого розуміння ринкових тенденцій, але й прогнозувати майбутні зміни, що дозволяє планувати та адаптувати стратегії відповідно до передбачуваних сценаріїв.

«У контексті вирішення проблеми гарантування безпечних умов розвитку для вітчизняних підприємств, доцільно, беручи до уваги процитований вище науковий доробок, підкреслити важливість отримання первинної інформації для формування адекватних захисних заходів. На більшості вітчизняних підприємств чисельність власної служби безпеки фактично мінімальна, що істотно знижує ефективність виконання тих завдань, які ставлять перед суб'єктами безпеки, зокрема через неможливість своєчасного отримання достовірної інформації. З іншого боку, процес збирання інформації суб'єктами безпеки доволі часто дублюється із роботою працівників інших підрозділів, що спричиняє неефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Відтак, зазначене спонукало

до побудови організаційно-управлінського механізму формування інформаційного базису забезпечення економічної безпеки підприємства [1, с. 191].

Нарешті, ключовим елементом застосування адаптивних стратегій є культура неперервного навчання та інновацій всередині організації. Підтримка культури, яка вітає зміни та постійне удосконалення, сприяє взаємодії всіх рівнів управління та забезпечує, що адаптація до нових умов відбувається органічно і ефективно. Адаптивність є ключовим чинником, який допомагає підприємствам не тільки виживати, але й процвітати в умовах непередбачуваності та швидких змін, що є характерними для сучасного бізнес-середовища. Вона дозволяє не просто пасивно реагувати на зміни, а активно їх використовувати для розвитку та зміцнення власних конкурентних переваг.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О.В. Інформаційний базис управління економічною безпекою підприємства. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць*. 2015. Вип. 25.4. С. 28-33.
2. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3 (71). С. 151-160 <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.152>.
3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 р. Том 8. № 2. С.224-230. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-32>.
4. Arefiev S., Miahkykh I., Piletska S., Sopilko I. Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. *SHS Web of Conferences* 67, 04001. (2019). Pp. 1-7. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704001>.
5. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. (2022). Higher education as a determinant of sustainable development. *Journal of the University of Zulia*, 13(38), 734-746. <https://doi.org/10.46925//rdluz.38.40>.

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Волошко Д.Ю.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ІННОВАЦІЙ

Енергоефективні інновації мають вирішальне значення у контексті глобального використання енергії та сталого розвитку, оскільки вони спрямовані на зменшення витрати енергії та викидів парникових газів, забезпечуючи при цьому економічне зростання. Оптимізація використання енергії може значно знизити витрати для підприємств та домогосподарств, а також має потенціал для підвищення енергетичної безпеки на національному та глобальному рівнях. Впровадження енергоефективних інновацій часто супроводжується складнощами, що включають високі початкові витрати, що можуть становити бар'єр, особливо для малих та середніх підприємств [1]. Технологічні ризики також є значними, оскільки нові технології можуть бути неперевіреними у великих масштабах, що призводить до побоювань щодо їх надійності. Регуляторні та політичні бар'єри [2] додатково ускладнюють впровадження енергоефективних рішень через брак законодавчої підтримки та стабільності політик. Крім того, культурні та поведінкові фактори можуть уповільнювати прийняття нових практик, оскільки зміна споживацьких звичок та корпоративної культури вимагає часу та освіти. Загалом, ці проблеми вимагають комплексного підходу, що включає фінансову підтримку, політичне лідерство, технологічні інновації та культурні зміни для успішного впровадження енергоефективних рішень. У різних країнах та секторах існують успішні приклади впровадження енергоефективних інновацій, які показують, як нові підходи та технології можуть вирішувати конкретні проблеми енергоспоживання.

Дослідження [3] описує інтеграцію інноваційних методів дизайну в енергосистеми у кампусі вищого навчального закладу. Зокрема, використання методів дизайнерського мислення сприяло підвищенню енергоефективності будівель. Цей підхід забезпечив ефективне використання енергії, зменшення витрат та оптимізацію ресурсів, що є ключовим прикладом практичного застосування енергоефективних технологій.

У дослідженні [4] розглядаються розроблені в Данії та Франції передові будівельні енергетичні кодекси, які допомагають підвищити енергоефективність у будівельному секторі. Ці політики не тільки покращують енергоефективність, але й сприяють сталому розвитку та зниженню викидів парникових газів, підтримуючи перехід до енергозберігаючих технологій у будівництві.

У праці [5] розглядається впровадження проектів з енергоефективності на виробничому підприємстві. Автори використали принципи управління Kaizen для інтеграції управління проектами енергоефективності з операціями та стратегією підприємства, що підвищило продуктивність та знизило енергоспоживання, демонструючи важливість комплексного підходу в управлінні енергією. Успішне впровадження енергоефективних інновацій вимагає комплексного підходу, що включає технічні інновації, стратегічне планування, та адаптивні політики. Поєднання наукових досліджень, інноваційних технологій і відповідних політичних ініціатив є ключовим для досягнення високого рівня енергоефективності.

Подальші дослідження мають зосередитися на вивченні взаємодії між технологічними інноваціями, регуляторними політиками, та поведінковими аспектами для глибшого розуміння та покращення енергоефективності на глобальному рівні.

Список використаної літератури:

1. Sarkar, A., &Singh, J. (2010). Financing energy efficiency in developing countries – lessons learned and remaining challenges. *Energy Policy*, 38, 5560-5571.

<https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2010.05.001>.

2. Chaudhary, A., Sagar, A., & Mathur, A. (2012). Innovating for energy efficiency: a perspective from India. *Innovation and Development*, 2, 45-66. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2012.667212>.

3. Tushar, W., Lan, L., Withanage, C., Sng, H., Yuen, C., Wood, K., & Saha, T. (2020). Exploiting design thinking to improve energy efficiency of buildings. *Energy*, 197, 117141. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2020.117141>.

4. Schwarz, M., Nakhle, C., & Knoeri, C. (2020). Innovative designs of building energy codes for building decarbonization and their implementation challenges. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119260. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119260>.

5. Aflaki, S., Kleindorfer, P., & Polvorinos, V. (2013). Finding and Implementing Energy Efficiency Projects in Industrial Facilities. <https://doi.org/10.1111/J.1937-5956.2012.01377.X>.

*Кузенко О.А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному суспільстві процес цифровізації економіки встановлює новий контекст для розуміння ролі та значення людського капіталу. Цифровізація не обмежується лише впровадженням цифрових систем фіксації інформації, але й супроводжується переходом до нової моделі економіки, що ґрунтується на генерації, обробці та використанні інформації у різних сферах людської діяльності.

Однією з основних проблем у сучасному управлінні персоналом у контексті вказаних процесів є динаміка та нестабільність цифрових перетворень. Технологічні інновації швидко розвиваються, що часто перевищує можливості персоналу в адаптації до них. Це може призводити до втрати актуальності професійних навичок співробітників та вимагати від організації забезпечення

постійного навчання свого персоналу. Крім того, цифрова економіка вимагає різноманітності навичок, включаючи як технічні, так і м'які навички. У сучасному економічному середовищі набувають значення і так звані смарт-навички, що охоплюють розвинені цифрові компетентності, вміння створення нових цифрових продуктів та технологій, взаємодію з штучним інтелектом (AI), а також володіння сучасними методами управління соціально-трудовими відносинами з використанням цифрових інструментів.

Проблема полягає в тому, як забезпечити баланс та розвиток цих різноманітних компетенцій у працівників.

Розвиток цифрової економіки призводить до зародження нового інноваційного етапу соціально-економічного прогресу. У цьому контексті роль працівника зазнає перетворень: від акценту на обробці та використанні матеріальних ресурсів та енергії виробництва до акценту на створенні, розробці та використанні інформації. Перетворення стосуються не лише виробничих складових, але і бізнес-моделей, методів функціонування бізнесу, економічних відносин та взаємодій. У цьому контексті ключовим елементом є людина.

Цифровізація у цьому контексті може бути реалізована через цифрові трансформації саме працівника, як ключової ланки економічних процесів. Саме працівник стає драйвером цих процесів. Цифровізація має розповсюдитись на навички, знання та самий світогляд людини [1].

Базовими цілями в контексті управління персоналом є створення сприятливих умов для формування кадрового резерву для потреб цифрової економіки, підвищення кваліфікації працівників, застосування системи мотивації для набуття необхідних компетенцій, та вдосконалення освітньої системи з метою забезпечення компетентними кадрами для цифрової економіки. Ринок праці також повинен адаптуватися до вимог цифрової трансформації. Для того щоб підприємство зрозуміло необхідність інвестування у розвиток власного персоналу,

важливо переглянути підхід до сприйняття людського фактора у розвитку підприємства. Людський капітал має стати головним фактором виробництва, а витрати на підготовку та розвиток персоналу мають розглядатися як стратегічні інвестиції підприємців, необхідні для успішної конкурентоспроможності на ринку.

Список використаної літератури:

1. Дуднєва Ю.Е., Кузенко О.А. Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки / Трансформація економічного середовища в умовах ентропії: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 63-71.

*Мних Ольга, д.е.н., професор,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Сінькевич Аліна,
магістр за спеціальністю «Маркетинг»,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ЗМІНА ПРІОРИТЕТІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКІВ

Проблемним в сучасній економічній науці є метод інтерпретації різних господарських явищ в рамках національної чи глобальної економіки та передумов реалізації стратегічних рішень у системі менеджменту, коли всі процеси відбуваються одночасно, досить динамічно і постійно знаходяться під взаємним впливом різних факторів. Подібна проблематичність пов'язана із концептом упередженості науковця-дослідника, а саме, залежності пізнання від соціального контексту і певних ціннісних критеріїв при виборі теорій та методологічних настанов, від усвідомлення сутності ризиків і невизначеності, що відображається через показники ентропії, а також відкритості процесу пізнання. Іншими словами, така упередженість пов'язана із потребою створення узагальнюючих теорій, без яких не може обходитись жодна наука. Ще наприкінці 20 ст. в теорії М. Фрідмена,

лауреата Нобелівської премії 1976 р. (за розроблену теорію капіталізму як саморегульовальної системи), психологічні фактори розглядалися як рівноправні складові врівноважування економічної системи в умовах коливання ринкової кон'юнктури на промислових і споживчих ринках.

Розвиток різних секторів економіки стихійно регулюється на основі закону вартості через відхилення цін від вартості, і ці коливання посилюються з різною інтенсивністю у розвинених і слаборозвинених країнах. Імпульси сукупного попиту можуть породжувати не тільки зміни в пропозиції через зміну виробничих потужностей вітчизняних і закордонних компаній, але й циклічні коливання для типових двох ситуацій: в одній – економічні суб'єкти мають неповну інформацію (зокрема, працівники не мають повного доступу до інсайдерської інформації) і в умовах впливу на економіку різноманітних шоків роблять помилки в прийнятті рішень про рівень пропозиції (модель недосконалої інформації, проблема асиметрії), а в іншій – технологічні шоки безпосередньо впливають на економіку і відбувається зміна моделей бізнесу і зміна рівня пропозиції інтелектуальної праці у моделі реального бізнес-циклу. Інвестиційні витрати є основним джерелом імпульсу, який викликає циклічні коливання, при цьому, внаслідок жорсткості політики щодо рівня номінальної зарплати, відбуваються коливання сукупного попиту, що викликані коливаннями в рівні інвестицій; у тому числі під тиском форс-мажорних обставин (пандемія, війна в Україні, екологічна і фінансова криза в світі тощо) ці коливання виявляються в коливаннях обсягів випуску продукції і в перерозподілі ринкової влади основними гравцями на світовій арені, які залучають в оборот крупний капітал, у тому числі венчурний (ризиковий). Малий і середній бізнес змушений адаптуватися до нових ринкових ситуацій з прискоренням, тому що час став вагомим конкурентною перевагою на глобальних і локальних ринках. Правила гри визначають спеціалізовані інституції, які часто визначають політику формування конкурентного середовища під тиском олігархічних структур. Тому топ-менеджерам

вкрай важливо здобувати знання з управління змінами, змінюючи функціонал бізнес-процесів і систему атестування менеджерів з управління ризиками і маркетингом.

Висока еластичність щодо зміни ділової активності характерна для рівня інвестицій у запаси, щоб можна було швидко реагувати на зміну попиту на ринку. В практиці бізнесу використовується так звана модель Ллойда Мецлера: за неочікуваним зростанням попиту виникає незаплановане збільшення виробництва і скорочення запасів, і навпаки. В умовах війни РФ проти України проблемною є соціальна політика, яка була би спрямована на забезпечення стабільності для соціально незахищеного споживача, адже тоді зростає вірогідність так званої інфляційної спіралі, оскільки реальне зростання купівельної спроможності населення закономірно призводить до збільшення споживчого попиту, а отже, до підвищення цін на ринках товарів та послуг. Наслідки подібних реформ будуть і надалі відбиватися у структурно-вартісних показниках приватних і державних структур, а також у процесах трансформації типів вартості – інвестиційної, фінансової, ринкової.

Залежно від того, яка форма власності, на яку спирається виробництво, є домінуючою в країні, які основні «актори» і «диригенти» формування доданої вартості на товарних і фінансових ринках та їх стартовий капітал, який рівень монополізації в різних секторах економіки, які критерії оцінювання ефективності внутрішньої і зовнішньої політика держави, правового регулювання біржової торгівлі – з різною інтенсивністю буде йти зміна пріоритетів у виробничо-господарській, логістичній і маркетинговій діяльності учасників ринкових трансакцій у певних часових діапазонах – на коротку і довгу перспективу.

У наукових дослідженнях останніх десятиріч частішим стало оперування поняттям «людський капітал», протекціонізм та інституційне середовище, що відображає нові підходи у розподілі пріоритетів і ресурсів у розвитку соціально-економічних систем з виділенням значення інтелектуальної складової, керованих

та керуючих систем в національній і міжнародній економіці для різних рівнів ієрархії, ефективність яких визначає динаміку трансакційних витрат [1].

Список використаної літератури:

1. Мних О.Б. Діалектика розвитку вільної торгівлі та економічного протекціонізму для цілей розвитку інноваційної економіки. [колективна монографія]/ за ред.. Прохорової В.В.. Х.: Видавництво Іванченка І.С.,2019. 302 с.

*Мушнікова С.А., д.е.н., професор,
завідувачка кафедри УФОАМБ,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Копейкін Д.,
здобувач вищої освіти,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Промисловість країни, як і вся економіка України, перебуває у складному періоді. Наслідками воєнної агресії стало різке зниження обсягів промислової продукції внаслідок втрати певної території та фізичного знищення промислових підприємств, підвищення рівня безробіття, зростання рівня інфляції і т.і. призвело до зниження рівня реального ВВП. Однією з форм ефективного розвитку промислового підприємства, галузі та економіки в цілому є розробка та реалізація певної низки заходів, спрямованих на ефективне використання всіх наявних та прихованих ресурсів, активізація інвестиційно-інноваційної діяльності тощо через утворення кластерів, або запроваджуючи кластерний підхід.

Кластер поєднує групи виробників, споживачів та постачальників, які функціонують у взаємозв'язку із державними установами, асоціаціями, фінансовими та бізнес-послугами, інформаційними та комунікаційними технологіями та інфраструктурою по розвитку людських ресурсів. Метою

створення кластерів є забезпечення розвитку промисловості України. Формування кластерних утворень є результатом зацікавленості його учасників в посиленні своїх конкурентних переваг, отриманні максимального прибутку від спільної співпраці та спрямоване на вивчення умов їх функціонування у взаємозв'язку та взаємозалежності [1].

За М.Портером, кластером є сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій, що конкурують, але разом з тим ведуть спільну роботу [2].

Однією з найпоширеніших форм кластерних утворень є утворення за географічною ознакою. Причинами географічної концентрації підприємств-учасників кластеру є:

- низькі витрати на транспортування;
- загальні витрати на інфраструктуру;
- виникнення неявних «мережевих» знань;
- конкуренція.

На рисунку 1 представлено SWOT-аналіз запровадження кластерного підходу до розвитку промисловості України в сучасних умовах функціонування.

Наряду з деякими перевагами та можливостями, кластерний підхід до розвитку промисловості України має певну низку недоліків та загроз. Найбільш значними є такі, як:

– недосконала технологічно-інституційна структура призводить до невизначеності організаційних напрямів співпраці між учасниками кластерного утворення та місцевими (регіональними) установами, що призводить до регіональної ізоляції та обмеження;

– регіональна ізоляція та обмеження не дає розширенню новітніх технологій, виходу на інші ринки, включаючи й світовий;

<p style="text-align: center;">Переваги</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності збуту на підставі встановлення стійких логістичних зв'язків; - значне спрощення доступу підприємств до різних видів ресурсів; - зниження фінансових та кредитних ризиків; - підвищення стабільності та прогнозованості грошових потоків і т.д. 	<p style="text-align: center;">Недоліки</p> <ul style="list-style-type: none"> - дефіцит матеріальної інфраструктури; - недосконала технологічно-інституційна структура; - неможливість рівномірного розподілу ефекту від функціонування кластеру; - залежність від конкурентоспроможності підприємств-учасників кластеру від їх періоду створення та розміру і т.д.
<p>Кластерний підхід до розвитку промисловості України</p>	
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - сприяння розширенню інфраструктури та дослідницької активності, розвитку наукоємних послуг; - сприяння виходу на міжнародні ринки; - сприяння входженню у мережі стратегічної взаємодії, як на місцевому так і на міжнародному рівні; - сприяння залученню інвестицій і т.д. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - недосконалість нормативно-правової бази; - перешкоди або відсутність доступу до капіталу; - регіональна ізолюваність або обмеженість; - складність визначення пріоритетної галузі (підприємства) відповідно цілей кластерного утворення і т.д.

Рис. 1 SWOT-аналіз кластерного підходу до розвитку промисловості України [1, 3]

– перешкоди або відсутність доступу до капіталу. Подолання перешкод можливо за рахунок активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств-учасників кластеру з залученням додаткових фінансових ресурсів та капіталу, з визначенням підприємницької та інноваційної спроможності.

Звісно, список переваг, недолік, загроз та можливостей не є вичерпним. Він потребує уточнення та формування залежно від цілей створення кластеру, організаційної структури, особливостей діяльності підприємств-учасників кластеру та ін.

Список використаної літератури:

1. Ніколаєнко С. М. Передумови формування кластерних об'єднань. АГРОСВІТ № 2, 2015. С.46-49.
2. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
3. Пуліна Т.В. Створення і розвиток кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Т.В. Пуліна; Нац. Ун-т харч. технол (НУХТ). К., 2014. 40 с

*Обидєннова Т.С., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Створення корпоративної системи управління проєктами (КСУП) є ключовим елементом стратегічного управління в сучасних організаціях, що визначає їх здатність до успішного виконання проєктів та досягнення стратегічних цілей. Розроблення такої системи є критично важливим кроком для будь-якого сучасного підприємства, оскільки вона сприяє ефективному управлінню та організації виконання проєктів всередині організації. Корпоративна система управління проєктами дозволяє стандартизувати та уніфікувати процеси виконання проєктів всередині компанії, що сприяє спільному розумінню та співпраці між різними командами. Це в свою чергу дозволяє краще розподіляти та ефективно використовувати різноманітні ресурси, включаючи людські, фінансові та технічні, з метою максимізації результативності та зниження витрат. Тому у сучасних умовах господарювання особливо важливо вивчення та впровадження

наукових досягнень з теорії та практики створення корпоративних систем управління проектами в організаціях.

Метою створення корпоративної системи управління проектами є автоматизація процесів управління проектами та надання учасникам проектної діяльності необхідних інструментів та інформації для ефективного керування проектами. Призначення корпоративної системи управління проектами включає збирання, інтеграцію, зберігання та розповсюдження інформації, що стосується управління проектами компанії; оперативне отримання інформації про виконання проєктів; забезпечення учасників проектної діяльності інструментами календарно-мережевого планування, моніторингу та контролю виконання проєктів; можливість внесення та зміни ризиків з використанням стандартних засобів; збирання, зберігання та розповсюдження звітності за проектами; спільна робота з документами з управління проектами, використовуючи можливості продуктів, що використовуються в рамках цієї системи. Інформаційна система, яка створюється, базується на програмних продуктах від Microsoft.

Система забезпечує управління проектами різних типів, зокрема організаційних, розробки та впровадження інформаційних технологій, а також соціальних. Проектна структура управління, що передбачається для системи, включає наступні організаційні складові: проєктний комітет, відділ проєктного управління, кураторів проєктів, керівників проєктів, власників ресурсів, робочі групи проєктів (включаючи адміністраторів, виконавців та відповідальних виконавців робіт), учасників проєктів та підрядні організації. Корпоративна система управління проектами надає можливість впроваджувати ефективні системи контролю щодо термінів, ресурсів та витрат, що є критичним для успішного завершення проєктів. Це передбачає впровадження інноваційних методологій та стандартів виконання окремих пакетів та робіт проєктів,

спрямованих на підвищення якості продуктів чи послуг, що створюються в рамках проєктів.

Для більшості українських компаній найважливішим завданням є розробка корпоративної системи управління проєктами, яка визначає основні поняття, принципи, механізми та процеси. Формування корпоративної системи управління проєктами (КСУП) є стратегічним процесом для суб'єктів господарювання, спрямованим на створення структурованої та ефективної системи для управління проєктами на всіх рівнях організації. Корпоративна система управління проєктами сприяє вдосконаленню організації роботи суб'єктів господарювання та забезпечує ефективне використання ресурсів. Вона стандартизує процеси управління, зменшуючи ризики та покращуючи якість виконання проєктів.

Однією з переваг КСУП є її здатність враховувати різноманітність проєктів та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Вона спрощує комунікацію між учасниками проєкту та підвищує рівень взаєморозуміння. Ця система дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що забезпечує плавний хід проєктів. Завдяки впровадженню корпоративної системи управління проєктами можна досягти більшої прозорості в управлінні та звітності перед керівництвом. Вона сприяє оптимізації робочих процесів та ресурсів, що веде до збільшення продуктивності. Крім того, ця система дозволяє планувати та розподіляти завдання ефективніше, забезпечуючи більш точні строки виконання.

Корпоративна система управління проєктами є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання та підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. Вона забезпечує постійний контроль над виконанням завдань та дозволяє реагувати на зміни в реальному часі. Ця система стимулює спільність цілей та сприяє співпраці між відділами, підвищуючи ефективність роботи суб'єкта господарювання в цілому. Розробка такої системи є

стратегічною ініціативою, яка позитивно впливає на всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання та його здатність до інновацій та адаптації.

Список використаної літератури:

1. Обиденнова Т. С. Шелест О.Л. Формування корпоративної системи управління проектами суб'єктів господарювання. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації = Conceptual intensity of transformational processes socio-economic development economic entities in conditions digitalization : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. – С. 42-48.

*Пилипенко Д.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

КОНСОЛІДАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Консолідація ресурсного потенціалу підприємств у глобальних умовах технологічних зв'язків – це стратегічний підхід до спільного використання ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної розвиненості. У такому контексті підприємства поєднують свої знання, технології та фінансові ресурси для спільного розвитку нових продуктів, впровадження передових технологій та розширення свого впливу на ринку. Глобалізація технологічних зв'язків дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових ринків, обмінюватися досвідом та забезпечувати стабільність у конкурентному середовищі.

Умови глобалізації технологічних зв'язків створюють можливості для підприємств з різних країн та галузей співпрацювати для досягнення спільних цілей. Це може включати об'єднання для спільного проведення досліджень та

розробок, обмін технічними знаннями та інтелектуальною власністю, а також встановлення спільних виробничих баз чи дистрибуційних мереж. Консолідація ресурсів дозволяє підприємствам збільшити ефективність використання своїх потенціалів, зменшити ризики та швидше реагувати на зміни в глобальному середовищі.

Підприємства також можуть використовувати консолідацію ресурсного потенціалу для розвитку спільних стратегій у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Шляхом спільних інвестицій у новітні технології, вони можуть сприяти зменшенню впливу на довкілля та підвищенню ефективності використання ресурсів. Крім того, консолідація ресурсів створює можливості для підприємств збільшити свій географічний охоплення та ринкову присутність, що сприяє розвитку їхнього бізнесу у міжнародному масштабі.

Це сприяє збільшенню конкурентоспроможності підприємств шляхом спільного використання ресурсів інновацій та технологій. Він дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни у світовій економіці та технологічному середовищі, використовуючи власні конкурентні переваги для досягнення успіху на ринку. У такий спосіб консолідація ресурсів стає ключовим елементом стратегічного управління у глобальному бізнесі.

Цей підхід також може сприяти зниженню загальних витрат та оптимізації процесів управління, що дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати свої ресурси. Крім того, консолідація ресурсів може створити більше можливостей для інновацій та розвитку нових продуктів і послуг, завдяки спільному обміну знаннями і досвідом між партнерами. Таким чином, цей підхід є важливим інструментом для підтримки стійкого розвитку підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

Зазначена консолідація також сприяє збільшенню масштабу виробництва, що може призвести до зниження витрат на одиницю продукції через економії

масштабу. Крім того, спільне використання ресурсів дозволяє підприємствам отримувати доступ до додаткових ресурсів і можливостей, які можуть бути недоступними для них індивідуально. Такий підхід допомагає збільшити інвестиційну привабливість підприємства та зробити його більш стійким до зовнішніх викликів та коливань на ринку.

У такому контексті, розвиток партнерських відносин та мерджерів і поглинань стають ключовими стратегіями для підприємств у забезпеченні консолідації свого ресурсного потенціалу. Ці стратегії дозволяють підприємствам об'єднувати свої ресурси, експертизу та ринковий вплив для досягнення спільних цілей та зміцнення своєї позиції в глобальній економіці.

Це обумовлює створення інноваційних екосистем, де підприємства, стартапи, академічні установи та інші учасники спільно працюють над розвитком нових ідей та технологій, що формує креативне середовище для швидкого впровадження передових розробок і стимулює розвиток інноваційного бізнесу.

Раціональне використання ресурсного потенціалу забезпечує конкурентоспроможність національної економіки, що є актуальним в умовах прискорення технологічних нововведень та ресурсних обмежень з урахуванням ризиків інвестування є одним із основних завдань державної політики [1].

Таким чином, консолідація ресурсів підприємств є ключовим чинником у підтримці та розвитку глобальних технологічних зв'язків. Важливим аспектом є також забезпечення взаємодії між різними культурами та робочими стилів, що може виникнути при об'єднанні підприємств з різних країн. При успішному вирішенні цього завдання відбувається не лише обмін знаннями та кращими практиками, а й створення синергії між різними культурними контекстами, що сприяє створенню більш креативного та продуктивного робочого середовища.

Отже, консолідація ресурсного потенціалу підприємств у глобальних умовах технологічних зв'язків є важливою стратегією для досягнення конкурентних

переваг, забезпечення сталого розвитку та сприяння інноваціям. Цей підхід дозволяє підприємствам об'єднувати свої ресурси, експертизу та ринковий вплив для спільного розвитку нових продуктів, впровадження передових технологій та розширення свого впливу на ринку. Крім того, консолідація ресурсів створює сприятливі умови для створення інноваційних екосистем, спільного розвитку нових ідей та технологій, а також сприяє збільшенню ефективності використання ресурсів та зниженню витрат. Це відображає важливість співпраці та взаємодії між підприємствами у глобальному бізнес-середовищі для досягнення спільних цілей та успіху на міжнародному ринку.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Шкуренко О. В. Консолідація ресурсного і інтелектуального потенціалу інноваційного співробітництва відповідно до стратегічно визначених умов ризик інвестування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-10.

*Попов Р.Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА РИНОК МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Морський транспорт є ключем до міжнародної торгівлі, відповідно, зовнішня торгівля сильно залежить від морського транспорту, завдяки якому формуються найважливіші торговельні шляхи у світі. Виклики для вантажних перевезень під час пандемії Covid-2019 довгий час провокували дисбаланс в міжнародних ланцюгах поставок між Америкою, Європою та Китаєм. Однак у світі, який постійно змінюється, галузь судноплавства стикається з новими викликами і щоб

забезпечити майбутнє морської галузі та логістики, підприємства мають враховувати усі аспекти нових викликів і вміти знаходити стійкі рішення.

На рис. 1 відображено ключові фактори, які впливають на організацію вантажних перевезень за участю морського транспорту на міжнародному ринку.

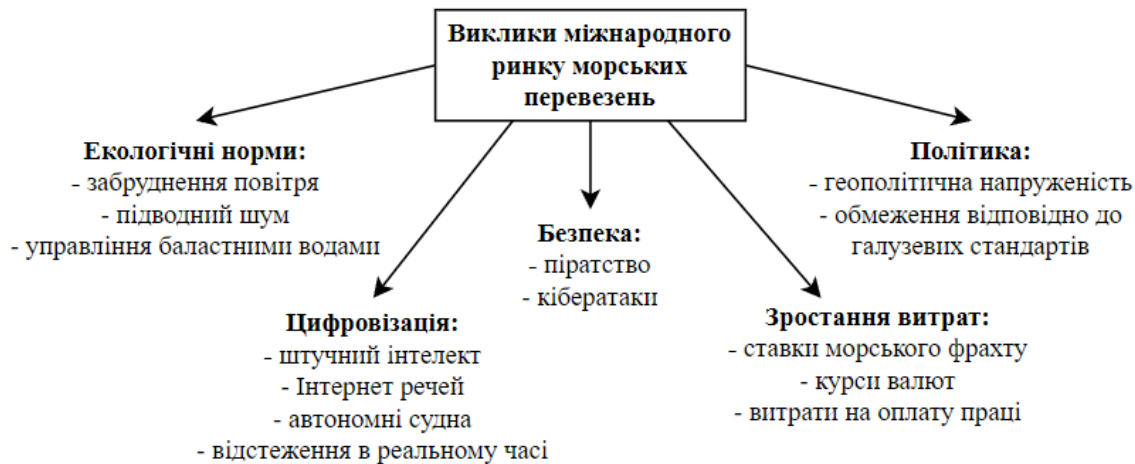


Рис.1 Виклики міжнародного ринку морських перевезень

Морські перевезення є одним із найпопулярніших видів транспортування вантажів на великі відстані, однак представлені виклики завжди, тим чи іншим чином, впливатимуть на галузь судноплавства та міжнародні вантажні перевезення. Якщо ж розглядати актуальну проблематику, яка призвела до масштабних перебоїв у світовій торгівлі та з якою зіштовхнувся ринок міжнародних вантажних перевезень, варто відмітити наступне:

1. Геополітичні стосунки держав:

– Війна в Україні вплинула не лише на міжнародний ланцюг поставок, але й на всю світову економіку. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну світова економіка постраждала від підвищення цін на пальне, продовольство та товари, що призвело до інфляції та підвищення процентних ставок. Війна призвела до закриття багатьох портів у Чорноморському регіоні, що сприяло зростанню витрат на транспортування товарів через океан. Морським суднам

доводилося йти різними маршрутами, що спричиняло затори та затримки в русі вантажів, що погіршувало ситуацію в глобальному ланцюзі поставок [1].

– Блокада Суецького каналу через війну Ізраїлю з ХАМАС, де Єменські хусити з солідарності з палестинцями обстрілюють торгові судна, і як наслідок, більшості судноплавним компаніям (перевезення контейнерів, нафти, зрідженого газу та інших вантажів) довилось головним торговим маршрутом між Європою та Азією через Червоне море, Суецький канал і Баб-ель-Мандебську протоку перенаправляти довгим шляхом в обхід Африки [2].

2. Обмеження пропускної спроможності:

– Панамський канал. Наразі Панама страждає від тривалої посухи, яка почалася на початку 2023 року і не вщухає, що спричинило до введення обмежень на кількість суден, які можуть пройти через канал: із звичайних 38 до 24 транзитних рейсів на день. Дані обмеження спричинили затримки та перебої на судноплавних маршрутах, які негативно впливають на міжнародні вантажні перевезення [3].

– Протока Босфор. За квітень-травень 2024 року вже двічі відбулося перекриття мореплавства даною протокою через аварію вантажних суден. Разом з протокою Дарданелли Босфор утворює один з найважливіших морських транспортних шляхів, що з'єднує акваторії Чорного та Середземного морів, тому довготривале припинення руху суден може спричинити проблему в імпортному постачанні вантажів до країн Чорноморського регіону.

– Обмеження пропускної спроможності портів для вагогабаритних суден. Щоб зменшити витрати, судна стали будуватися все більшими та ширшими. Однак, вузькі канали (Панамський і Суецький) не дозволяють безмежно розширювати ширину суден. Порти в Європі також не скрізь готові виконувати перевалку великих суден [4].

У підсумку слід зазначити, що збої у міжнародних вантажних перевезеннях почали виникати наприкінці 2020 року та відображаються сьогодні через призму нових викликів, створюючи дисбаланс між попитом і пропозицією певних товарів і перешкод для повноцінного глобального економічного відновлення. Дані виклики є вузьким місцем в глобальних мережах постачання та є багатогранним явищем, яке потребує пошуку можливих шляхів їх вирішення.

Список використаної літератури:

1. The Impact of the Ukraine War on Global Shipping – PFE Express Ltd. PFE Express Ltd. URL: <https://www.pfe.express/2023/06/the-impact-of-the-ukraine-war-on-global-shipping/>.
2. Головний торговий маршрут між Азією та Європою заблокований. Чим це загрожує всьому світу – BBC News Україна. BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c72y5y448kyo>.
3. Drought, Climate, and the Panama Canal – Woodwell Climate. Woodwell Climate. URL: <https://www.woodwellclimate.org/drought-panama-canal-7-graphics/>
4. Maritime Transportation Challenges. Don't Waste My Energy! URL: <https://dontwastemy.energy/2020/01/15/maritime-transportation-challenges/>.

*Сафонік Н.П., к.е.н.,
старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Недуміна А.Д.,
студентка 1 курсу,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

На шляху до економічного зростання Україна стикається з рядом викликів, спричинених повномасштабним вторгненням. Сучасні детермінанти цього процесу націлені не лише на вирішення тимчасових труднощів, але й на створення стійкого фундаменту для подальшого сталого розвитку, що вимагає не лише

фінансових та матеріальних ресурсів, але й політичної стабільності і ефективного управління. Ключовими факторами успіху є реалізація стратегічних реформ, стимулювання інвестиційного клімату, підтримка малих та середніх підприємств, а також розвиток інноваційних галузей економіки. Крім того, важливою є міжнародна підтримка та співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями.

В даному контексті, соціально-економічні зміни в Україні в значній мірі визначаються здатністю країни ефективно співпрацювати з міжнародними фінансовими установами, зокрема з Міжнародним валютним фондом (МВФ). За визначеними у Меморандумі з МВФ зобов'язаннями, Україна планує вжити заходів, спрямованих на стимулювання інвестицій, підсилення енергетичного сектору, повернення до гнучкого валютного режиму, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та гармонізацію податкового законодавства з європейськими стандартами [3].

Щоквартальна зміна ВВП України відображає динаміку економічного розвитку країни впродовж певного періоду часу. Ці дані є ключовими для розуміння тенденцій у розвитку економіки. Враховуючи складну ситуацію, яка пов'язана із повномасштабним вторгненням, певне пожвавлення, що спостерігалось у 2023 році, завдяки потужному бюджетному стимулюванню, ще є досить далеким до попереднього довоєнного рівня, і спроможність підтримки аналогічного темпу відновлення у 2024 році досить сумнівна (рис. 1).

Загальна картина економічного стану України на 2024 рік відображає складну ситуацію, яка зумовлена змінами економічного потенціалу внаслідок повномасштабного вторгнення (рис. 2). Основні показники, такі як рівень економічної активності, фінансова стабільність та зовнішнє фінансування, піддаються впливу різних факторів, включаючи обмежену можливість відновлення, що вимагає додаткових стимулів для підтримки.

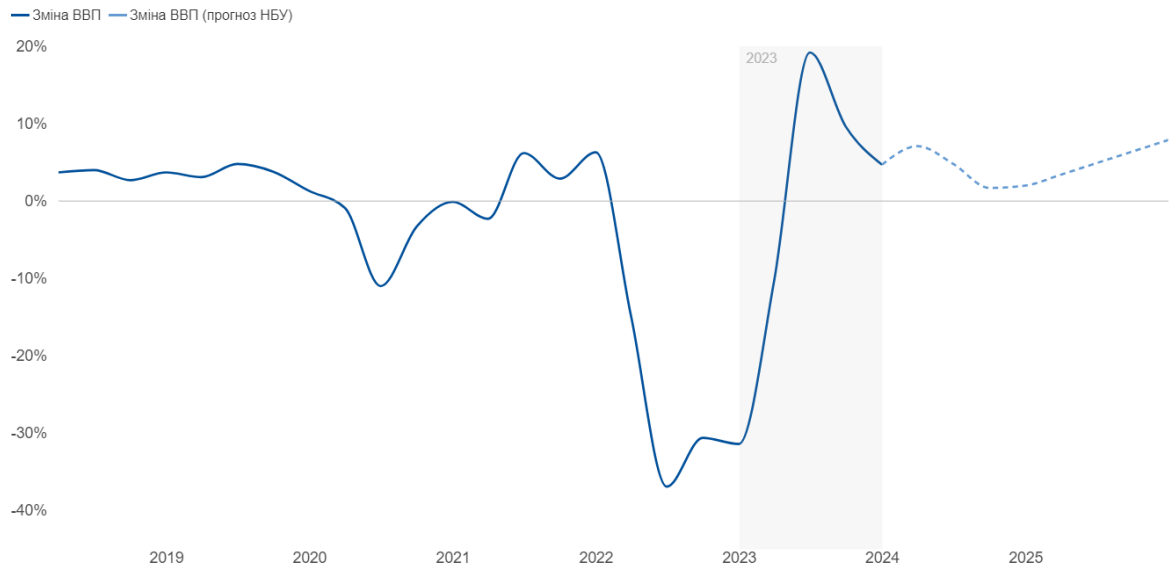


Рис. 1. Щоквартальна зміна ВВП України, рр. % [1].

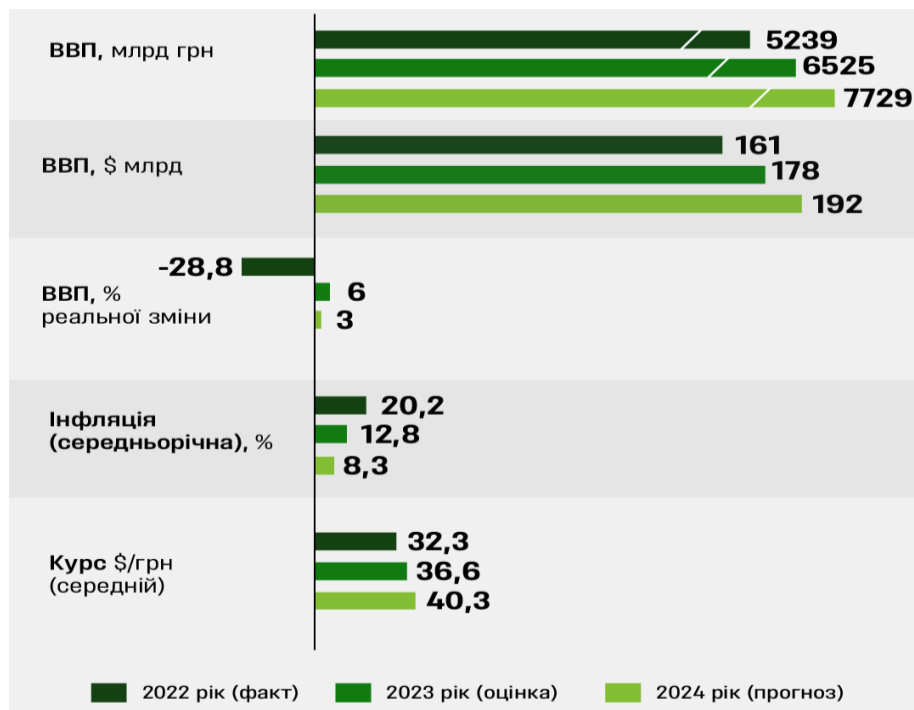


Рис. 2. Основні макроекономічні показники України у 2022-2024 рр. [2].

Великий державний борг ускладнює ситуацію, обмежуючи можливості фінансової політики.

В даному контексті ключовим завданням є розробка та реалізація ефективних стратегій для відновлення економіки та забезпечення стабільності, які можуть бути націлені на кілька ключових аспектів: стимулювання економічної активності; заходи, спрямовані на забезпечення стабільності фінансової системи; розвиток стратегій для залучення зовнішніх інвестицій та фінансової допомоги, а також зменшення залежності від зовнішнього фінансування шляхом розвитку внутрішніх резервів.

Ці кроки націлені на забезпечення сталого економічного зростання і покращення якості життя та вимагають комплексного підходу і співробітництва між урядом, бізнесом та громадськістю.

Отже, важливо шукати баланс між підтримкою економічного зростання та обмеженням ризиків фінансової стабільності, а також розглядати стратегічні можливості для відновлення післявоєнного економічного потенціалу, враховуючи обмеження, які виникають від великого державного боргу та нестабільності зовнішнього фінансування.

Список використаної літератури:

1. Економіка України у 2023 році: головне / Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>.
2. Чи зростатиме ВВП у 2024 році, що буде з інфляцією та курсом валют ? URL: <https://forbes.ua/money/ekonomika-ukraini-u-2024-rotsi-chogo-ochikuvati-08012024-18370>.
3. Юрчишин В. Стан економіки та перспективи її відновлення у 2023 р. / Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf>.

*Сорокін С.А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

БІЗНЕС-СТИМУЛЯТОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У сучасному світі, де конкуренція постійно зростає, ефективне управління стає ключовим фактором успіху суб'єктів господарювання і регіонів. Одним із ключових інструментів управління, який набуває все більшого значення, є використання бізнес-стимулів.

Бізнес-стимулятори – способи заохочення та розвитку підприємництва, малого бізнесу за допомогою створення сприятливого економічного середовища (податкові пільги), прямих державних дотацій, фінансування інноваційних проектів тощо [1].

Одним із основних напрямів застосування бізнес-стимуляторів є управління інноваціями на регіональному рівні. Інновації вважаються «двигуном» розвитку та ключем до збереження конкурентоспроможності країни в сучасному світі. Вони сприяють появі нових технологій, підвищенню продуктивності та покращенню якості життя громадян. Таким чином, використання стимуляторів управління інноваціями на регіональному рівні є невід'ємною частиною успішного розвитку.

Існуючі методи управління на регіональному рівні представлено на рис. 1.

Багато регіональних та місцевих органів влади використовують традиційні методи управління, такі як централізоване планування та адміністративний контроль, але ці підходи часто обмежені та неефективні в стимулюванні інновацій.

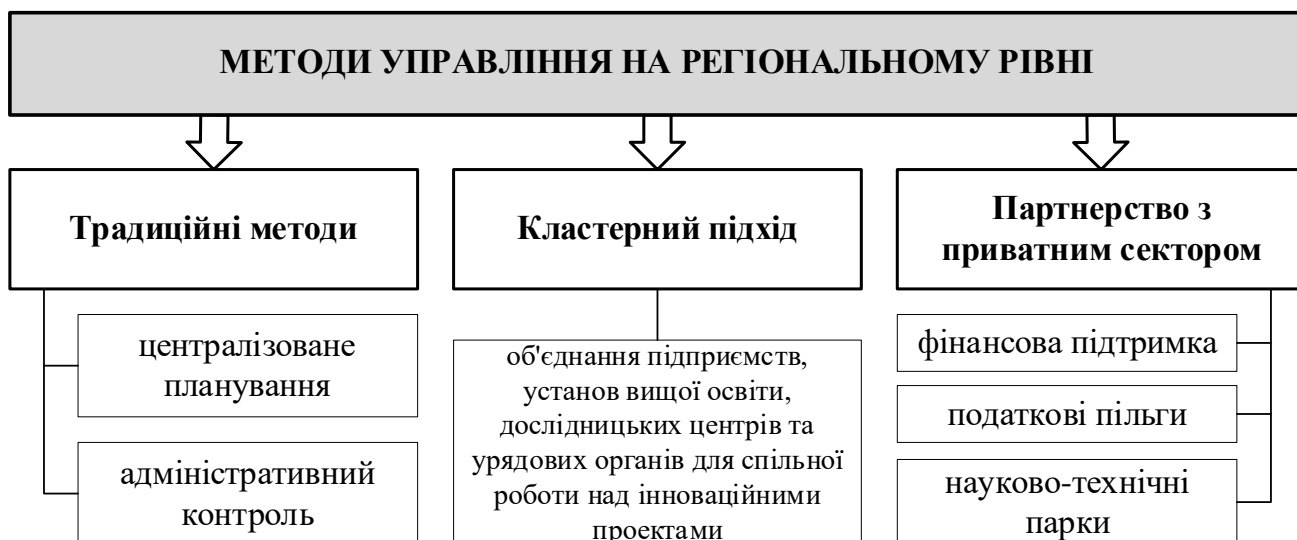


Рис. 1. Методи управління на регіональному рівні

Деякі країни використовують кластерний підхід, об'єднуючи компанії, вищі навчальні заклади, дослідницькі центри та урядові органи для роботи над інноваційними проектами.

Інші ж регіональні органи влади активно співпрацюють з приватним сектором для сприяння інноваціям і розвитку нових технологій, що може включати фінансову підтримку, податкові пільги, створення науково-технічних парків тощо.

Активний інноваційний розвиток промислових підприємств безпосередньо залежить від прийняття вчасних ефективних управлінських рішень [2].

Існує ряд проблем, що виникають при реалізації інноваційних проектів на рівні регіону, таких як:

недостатня фінансова підтримка, адже багато проектів вимагають значних інвестицій;

недостатня кадрова експертиза, бо деякі країни можуть не мати достатньо кваліфікованого персоналу або науково-технічні ресурси достатнього рівня для реалізації стратегічних інноваційних проектів;

бюрократичні перешкоди стають викликом для потенційних інноваторів, адже вони можуть зазнати багатьох бюрократичних процедур, намагаючись отримати необхідні дозволи та погодження;

ризик – інноваційні проєкти завжди пов'язані з певним ризиком і, в разі невдачі, можуть призвести до серйозних фінансових втрат;

відсутність сприятливої інноваційної екосистеми – в деяких регіонах може бути відсутня відповідна інфраструктура та екосистема для сприяння інноваціям і підтримки стартапів.

Успішне вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу та співпраці між державними установами, приватним сектором та академічними спільнотами.

Отже, бізнес-стимулятори є ефективним інструментом управління, що сприяє розвитку підприємництва та інновацій у регіональному секторі. Тому, щоб сприяти успішному регіональному розвитку та інноваційним проєктам, важливо розробляти та впроваджувати політику, яка використовує бізнес-стимулятори для заохочення та зміцнення підприємництва та креативності.

Список використаної літератури:

1. Сластяникова А. І., Сорокін С. А. Бізнес-стимулятори в економічному середовищі: актуальність інституції як феномена. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 152-158.
2. Прохорова, В., Божанова, О., & Дуднева, Ю. (2021). Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07).

*Сурай А.М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ НОВАТОРСТВО: ОСОБЛИВОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ

Інституціональне новаторство на регіональному рівні є ключовим елементом розвитку та вдосконалення суспільства. Воно визначається як процес впровадження нововведень у структури та процедури регіональних органів управління, що спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості та соціально-економічних параметрів життя конкретного регіону.

Регіональні особливості можуть значно відрізнятися в залежності від культурних, економічних, історичних та географічних факторів, відповідно підходи до інституціонального новаторства повинні бути гнучкими та враховувати специфіку кожного конкретного регіону.

Однією з ключових особливостей регіонального інституціонального новаторства є здатність до адаптації та взаємодії з існуючими структурами влади та управління. Це означає, що нові інституційні моделі повинні бути спроектовані таким чином, щоб вони не тільки відповідали потребам регіону, але й інтегрувалися з вже існуючими механізмами управління.

Держава в умовах трансформаційних процесів забезпечує оптимально-векторальну інтеграцію управлінських впливів: є інститутом підтримки інновацій та безпосередньо новатором, оскільки сама продукує інституціональні інновації, без яких взагалі неможливо уявити інноваційний розвиток і економічне зростання країни [1].

Регіональне інституціональне новаторство часто включає в себе розробку та впровадження нових політик, програм та інструментів управління, спрямованих на

розвиток регіональної інфраструктури, економіки та соціальної сфери. Наприклад, це може бути створення інноваційних механізмів фінансування для підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку туризму чи підвищення якості освіти та охорони здоров'я.

Важливою особливістю регіонального інституціонального новаторства є залучення громадськості до процесу прийняття рішень та розробки стратегій розвитку, що досягається через створення механізмів громадської участі, проведення консультацій з мешканцями регіону та впровадження механізмів моніторингу та оцінки результативності інноваційних ініціатив.

Загалом, регіональне інституціональне новаторство є важливим інструментом для стимулювання розвитку регіонів та досягнення сталого соціально-економічного прогресу. Враховуючи унікальність кожного регіону, необхідно розробляти та впроваджувати інноваційні підходи, які відповідають конкретним потребам та можливостям кожного регіону.

По-перше, необхідно активно залучати різноманітні зацікавлені сторони до процесу прийняття рішень. Це включає представників місцевої влади, громадські організації, бізнес-середовище, академічну спільноту та інші зацікавлені групи. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні потреби та інтереси різних соціальних груп і забезпечує широку підтримку для інноваційних ініціатив.

По-друге, важливо створити сприятливе середовище для інноваційного розвитку. Це може включати в себе забезпечення доступу до фінансових ресурсів для реалізації новаторських проектів, створення інкубаторів та інноваційних центрів, а також підтримку досліджень та розвитку.

По-третє, важливо розробляти та впроваджувати механізми моніторингу та оцінки ефективності інноваційних ініціатив. Це допомагає виявляти успішні практики, а також вчасно виправляти помилки та коригувати стратегії розвитку.

Успішне інституціональне новаторство потребує часу та терпіння, реалізація інноваційних змін може зустрічати опір і викликати опозицію, тому важливо мати відкритий діалог з усіма зацікавленими сторонами та постійно вибудовувати комунікаційні стратегії, які враховують переваги та перспективи запропонованих змін.

Регіональне інституціональне новаторство є складним, але надзвичайно важливим процесом для стимулювання розвитку регіонів та підвищення рівня його соціально-економічних параметрів. Здійснення успішних інноваційних ініціатив вимагає співпраці, відкритості та наполегливості, але може призвести до значного соціального, економічного та культурного зростання регіону.

Для подальшого розвитку регіонального інституціонального новаторства важливо враховувати ряд стратегічних напрямків.

По-перше, необхідно активно впроваджувати цифрові технології та інноваційні підходи до управління регіоном. Це включає в себе розробку електронних систем управління, використання bigdata та аналітичних інструментів для прийняття рішень, а також створення цифрових платформ для взаємодії між різними громадськими та приватними секторами.

По-друге, важливо розвивати інноваційні кластери та екосистеми, які сприяють співпраці між підприємствами, університетами, дослідницькими установами та іншими зацікавленими сторонами. Це сприятиме створенню сприятливого середовища для здійснення колаборативних інновацій та стимулювання розвитку нових ідей та технологій.

По-третє, важливо продовжувати здійснювати реформи в галузі регіонального управління та децентралізації влади, що дозволить регіонам мати більше повноважень та ресурсів для впровадження інноваційних стратегій розвитку, надавати підтримку для розвитку освіти та інноваційного підприємництва в регіонах. Це може бути досягнуто через створення

спеціалізованих освітніх програм, навчальних центрів та інкубаторів для підтримки стартапів та малих підприємств.

Загалом, для досягнення успіху в регіональному інституціональному новаторстві необхідно поєднувати різні стратегії та підходи, залучати різноманітні зацікавлені сторони та використовувати найсучасніші технології та методи управління, що дозволить забезпечити стале та ефективне зростання регіонів.

Список використаної літератури:

1. Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10).

*Ус В.Д.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ ПОНОВЛЮВАНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ «ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ»

«Зелена економіка» є частиною та існує як залежний компонент навколишнього середовища.

До концептуальних основ зеленої економіки належать зокрема напрями в економічній науці такі як ресурсно-орієнтована економіка, екологічна економіка, економіка природокористування тощо.

«Зелена економіка» є свого роду синтезом традиційної неокласичної і ресурсної економіки в поєднанні з аналізом впливу господарської діяльності на довкілля, з одного боку, і економіки природокористування з традиційної екологією, з іншого.

Користувачі ресурсу розглядаються як один з важливих компонентів цілісної економіко-екологічної системи, а не як домінуюча і центральна сила. У центрі екологічної економіки перебуває стійке управління економіко-екологічної системою, а часові рамки розглядаються звичайно ширше, ніж в традиційній економіці.

Нова екологічна економіка постулює кінцевий обсяг поновлюваних ресурсів, які здатна поставити людям природна екосистема. З обмеженості ресурсів витікає необхідність адекватного розподілу результатів праці для збереження стійких суспільних відносин. Отже, визнається необхідність переходу від стихійного ринкового доступу до ресурсів до керованого і раціонального балансу їх споживання та відтворення [4].

Основні напрямки зеленої економіки базується на 3 постулатах:

- неможливо нескінченно розширювати сферу впливу в обмеженому просторі;
- неможливо вимагати задоволення нескінченно зростаючих потреб в умовах обмеженості ресурсів;
- все на поверхні Землі є взаємопов'язаним.

Планета має великі водні, рослинні, мінеральні та інші ресурси. Але вони не безмежні. Потреби людини в сировині, паливі безперервно зростають. Промислові підприємства використовують воду, сировину, паливо, кисень повітря в зростаючих обсягах. Ступінь використання природних ресурсів визначається не стільки їх природними властивостями, скільки соціально-економічними потребами [1].

До відновлюваних природних ресурсів належать родючі ґрунти, рослинність і тваринний світ. Під час використання вони безперервно відновлюються самою природою, однак, їх природне відтворення (відновлення родючості ґрунтів,

деревної й трав'яної маси, кількості тварин тощо) часто не збігається з темпами використання [2].

Уявлення про невичерпність ресурсів цієї групи все частіше приходять у суперечність з дійсністю. Витрата відновлюваних ресурсів (вирубання лісу, вилов риби тощо) починає перевищувати розміри їх природного відтворення. Для того, щоб цього не було, треба: а) раціональніше видобувати і обробляти природні ресурси; б) завчасно залучати в експлуатацію нові невиснажені ресурси і за рахунок цього послабити використання виснажених; в) штучно відновлювати ресурси, що можна робити набагато інтенсивніше, ніж це робить природа; г) відшукувати штучні замітники [6].

Поновлювані ресурси розміщуються доволі нерівномірно. Так, США, Канада, Австралія, Китай володіють найбільшими запасами металевих корисних копалин. У країнах Близького та Середнього Сходу зосереджено понад 1/2 запасів нафти світу. В надрах країн, що розвиваються, знаходиться 90% кобальту, близько 90% олова, 75% бокситів, 60% міді. Багато країн має запаси світового значення одного або кількох видів корисних копалин [6].

Раціональне використання поновлюваних ресурсів в умовах зеленої економіки передбачає їх комплексне освоєння, застосування у виробництві та технологіях, активне впровадження оборотного або повторного використання ресурсів. У сучасному стані в країнах з розвинутою економікою активно впроваджується саме така політика.

Список використаної літератури:

1. Альтернативні джерела енергії України: навч. посіб. / І.О.Ковальов, О.В. Ратушний. Суми: Вид-во СумДУ, 2015. 201 с
2. Відновлювані джерела енергії / За ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.
3. Енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Під заг. ред. Шидловського А.К. Київ: Українські енциклопедичні знання, 2007с. 559 с

4. Нетрадиційні та відновлювані джерела енергії / Кудря С. О. Підручник. Київ: Національний технічний університет України («КПІ»), 2012. 495 с.
5. Старостенко В. Енергоресурси: думати і планувати // Урядовий кур'єр.– 2007. № 87. С. 10.
6. <https://osvita.ua/vnz/reports/geograf/23517/>.

*Черненко Ю.Ю., к.е.н.,
доцент кафедри краєзнавчо-туристичної роботи,
соціальних і гуманітарних наук,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ІНДЕКС: МІСЦЕ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Успішність економіки країни безпосередньо пов'язана з наявністю інноваційного потенціалу та умовами для його втілення. Це ключовий фактор трансформації економіки.

Прогресивність держав наглядно показує рейтинг країн світу за рівнем інновацій через глобальний інноваційний індекс. Вже 17 років поспіль (з 2007 р) вчені та експерти міжнародної бізнес-школи INSEAD, Корнельського університету та Всесвітньої організації інтелектуальної власності щорічно відстежують показники ефективності інноваційних екосистем. Це глобальне дослідження аналізує рівень впровадження інновацій в інституціях, освіті, інфраструктурі й бізнесі [1].

Рейтинг складається на основі аналізу більше ніж 80 показників, що характеризують інноваційний розвиток країн світу, які знаходяться на різних рівнях економічного розвитку, включаючи інвестиції в дослідження та розробки, витрати на освіту та високотехнологічну продукцію. Найбільший успіх України в

цьому рейтингу – 43 місце зі 126 був у 2018 році. 38,5 балів – історичний результат.

В 2023 році досліджували економіки 132 країн. Вже 13 років поспіль Швейцарія є найбільш інноваційною економікою в світі, за нею йдуть і постійно конкурують між собою Швеція, Сполучені Штати, Велика Британія та Сінгапур.

В 2023 р. Україна з показником 32,8 балів (зі 100 можливих) посіла 55-те місце у світі, та 34 позицію серед 39 економік Європи, що вище, ніж у 2022 році. Це свідчить про те, що наша країна робить кроки у правильному напрямку, але все ще є багато роботи.

Таблиця 1. Характеристика основних складових інноваційного індексу України за 2023 р

	Структура показників	Характеристика	Позиція України в 2023 р
1	Інституції	Політична ситуація, законодавча база, бізнес-середовище, ефективність уряду	100
2	Творчий потенціал	Креативні результати: нематеріальні активи, виробництво товарів та послуг, ІТ-сфера	37
3	Розвиток ринку	Інновацій, кредитування, інвестиційна атмосфера, ринкова конкуренція	104
4	Людський капітал	Освіта, вища освіта, дослідницька діяльність, навички дорослого населення	47
5	Інфра-структура	Інформаційно-телекомунікаційні технології, загальна інфраструктура, екологічна стабільність, доступність таких ресурсів, як електроенергія, дороги, транспорт та Інтернет.	77
6	Розвиток бізнесу	Можливість ведення бізнесу кадри, інформація	48
7	Знання та технології	Рівень технологічного розвитку: створення теоретичної бази, вдосконалення бази знань, доступність знань	45

Джерело: складено автором на основі [2,3]

Глобальний інноваційний індекс це дзеркало для української економіки, яке показує, що найсильнішою стороною України є показники «Творчий потенціал» та

«Знання та технології»: 37 і 45 місце відповідно, що свідчить про те, що у нас багато талановитих та креативних людей і доступ до знань.

Однак, найгірші показники: «Інституції» (політика, умови ведення бізнесу) та «Розвиток ринку» (наскільки розвинений ринок та сприятливий для інновацій, кредити, інвестиції, конкуренція) 100 і 104 місце водночас гальмують трансформацію економіки України.

Інновації є ключовим фактором трансформації економіки. Вони допомагають створювати нові продукти та послуги, підвищувати продуктивність та створювати нові робочі місця. Для успішної трансформації економіки Україні потрібно:

1. Створити сприятливе середовище для інновацій: спростити податковий тиск та державне регулювання, захистити інтелектуальну власність та збільшити інвестиції в дослідження та розробки.

2. Підвищити рівень освіти та навичок населення: більше людей з STEM-освітою (наука, технології, інженерія та математика), а також з навичками, необхідними для роботи в цифровій економіці.

3. Покращити інфраструктуру: надійна електроенергія, швидкий Інтернет та сучасний транспорт.

4. Підтримувати креативність та підприємництво: створити культуру, яка цінує інновації та ризики.

Глобальний інноваційний індекс вимірює здатність країн до створення нових ідей та перетворення їх на успішні продукти та послуги. Трансформація економіки може бути складною, але це можливість для зростання та процвітання країни. За допомогою правильної політики уряду макроекономічна стабілізація може допомогти забезпечити вигоду від трансформації для всього населення країни.

Список використаної літератури:

1. У 2023 році Україна посіла 55-те місце в рейтингу «Глобальний інноваційний індекс». Як змінювалися позиції нашої країни протягом 17 років. dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/reitynh-naibilsh-innovatsiinykh-krain-1703234037> (дата звернення: 01.05.2024).

2. Бугаєнко К., Лободзинська Т. Індекс інноваційного розвитку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2018. Вип. 5 (16). С. 20-23. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/05.pdf.

3. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. *Мінекономіки Інформаційні ресурси*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f-ac26b853c0eb> (дата звернення: 02.05.2024).

*Шелест О.Л., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ПИТАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Найсуттєвішими економічними та соціальними перевагами, які мають соціально відповідальні компанії, є здатність забезпечувати довгострокове утримання персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення лояльності працівників до філософії компанії, підвищення статусу компанії в суспільстві та розвиток системи етичних взаємовідносин всередині організації. Найбільш поширеною помилкою є переконання, що соціальні програми, що фінансуються компанією, можуть завдати шкоди бізнесу. Однак правильно спрямовані інвестиції в соціальні програми можуть приносити тільки користь бізнесові.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні є важливим і актуальним завданням, що вимагає уваги різних зацікавлених сторін. Фактори, що визначають необхідність розвитку КСВ в Україні:

1. Стратегічна важливість. Розвиток КСВ є стратегічною необхідністю для українських компаній у забезпеченні сталого розвитку і підтримки соціально-економічного процвітання країни. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність бізнесу та сприяє позитивному сприйняттю компанії в суспільстві.

2. Підвищення репутації. Компанії, які активно займаються CSR, мають здатність покращити свою репутацію та стати більш привабливими для споживачів, інвесторів та потенційних працівників.

3. Потреба в соціальному розвитку. Україна має велику кількість соціальних проблем, таких як бідність, безробіття, низький рівень освіти та охорони здоров'я. Розвиток КСВ допомагає залучити бізнес до розв'язання цих проблем та покращити якість життя людей.

4. Вимоги законодавства та міжнародних стандартів. Законодавство України та міжнародні стандарти вимагають від компаній виконання соціальних зобов'язань і здійснення КСВ заходів. Розвиток КСВ допомагає компаніям відповідати цим вимогам та уникати ризиків.

5. Підтримка споживачів. Споживачі все більше звертають увагу на соціальну відповідальність компаній та намагаються підтримувати ті бренди, які демонструють свою згідність з цінностями та інтересами суспільства.

6. Залучення інвестицій та фінансування: Компанії, що практикують CSR, здатні залучати більше інвестицій та фінансування, оскільки їхні дії сприяють збільшенню довіри інвесторів та фінансових установ.

Розвиток КСВ в Україні потребує підтримки з боку держави, яка має визнати КСВ бажаною поведінкою для вітчизняних підприємств та розробити комплекс стимулів і заходів для популяризації та поширення КСВ у суспільстві [1]. З метою підтвердження позиції держави у сфері впровадження КСВ необхідно сформулювати «політику державної підтримки корпоративної соціальної

відповідальності», в основу якої треба покласти розуміння понять «КСВ в Україні» та «КСВ в Україні». Затвердження «Національної стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні» буде важливим кроком для покращення міжнародного іміджу української держави та виявить готовність України відповідати сучасним європейським та світовим стандартам і відповідально підходити до вирішення соціальних та екологічних питань.

Список використаної літератури:

1. Шелест О., Обиденнова, Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15).

СЕКЦІЯ 2 УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Аберніхіна І.Г., к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу
Інститут промислових та бізнес технологій,
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро*

*Лісна Д.В.,
здобувач вищої освіти,
Інститут промислових та бізнес технологій,
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро*

СИСТЕМА РИЗИКІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА КЛЮЧОВІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

Діяльність підприємств пов'язана з різноманітними ризиками, які можуть вплинути на їхню успішність і прибутковість. Найбільш поширеними ризиками є фінансові ризики (ризик недостатньої ліквідності, невиправданих витрат, зростання відсоткових ставок або змін курсів валют та інші), ринкові ризики (зміни у вимогах споживачів, конкурентна боротьба, коливання попиту та цін), операційні ризики (пов'язані з виходом з ладу устаткування, проблемами з постачанням, непередбаченими технічними або виробничими проблемами), ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві (податкові реформи або регулятивні обмеження), ризики репутації (негативне сприйняття бренду або погана репутація), ризики екологічної безпеки (пов'язані з можливими екологічними аваріями або порушенням стандартів екологічної безпеки), геополітичні ризики (залежність від стабільності політичного середовища у країні).

Наведені ризики не є вичерпними, але ефективне управління ними допомагають підприємствам зберегти стабільність і досягти успіху.

Управління ризиками діяльності підприємства вимагає ретельного їх аналізу, планування та впровадження стратегій мінімізації ризиків та інших методів і інструментів управління [1].

Управління фінансовими ризиками є важливою складовою стратегії управління підприємством. Існують різні методи і інструменти для управління фінансовими ризиками. Серед них диверсифікація портфеля активів, використання похідних фінансових інструментів, страхування, фінансове планування та прогнозування [2]. Ці методи можна використовувати окремо або в комбінації, залежно від конкретних потреб і характеру діяльності підприємства.

До методів управління ринковими ризиками можна віднести аналіз ринку та маркетингові дослідження, диверсифікацію продуктів та послуг, розробку гнучких стратегій ціноутворення, стратегії розвитку нових ринків та конкурентних переваг, моніторинг та аналіз конкурентів.

Управління операційними ризиками можуть включати наступні методи: аналіз процесів, внутрішні контрольні процедури, стандартизацію процесів, планування бізнес-процесів на випадок кризи, розробка різних технологічних рішень та інші. Зазначені методи допомагають підприємствам знизити ймовірність виникнення операційних ризиків та забезпечити стабільність у виробничих процесах.

Ризики, пов'язані зі зміною законодавства, можуть суттєво впливати на діяльність підприємств, оскільки законодавчі зміни можуть вимагати від підприємств виконання нових вимог, впровадження нових стандартів або зміни у виробничих процесах. Враховуючи ці ризики, підприємства повинні бути готові до швидкої реакції на зміни в законодавстві, використовуючи стратегії адаптації та управління ризиками.

Управління ризиками репутації є надзвичайно важливим аспектом для будь-якого підприємства, оскільки репутація може суттєво вплинути на його успіх та довгострокову стійкість [3].

Управління екологічними ризиками в діяльності підприємств є важливим завданням, оскільки дотримання екологічних стандартів і збереження природних ресурсів стає все більш важливим як для бізнесу, так і для суспільства в цілому. До ключових методів управління екологічними ризиками відносяться аналіз екологічних ризиків, впровадження стандартів і систем управління середовищем, ефективне управління відходами, використання екологічно чистих технологій та інші. Ці методи допомагають підприємствам зменшувати негативний вплив на довкілля та забезпечувати стале виробництво, враховуючи екологічні аспекти. Дотримання екологічних стандартів та відповідальна поведінка в сфері довкілля також сприяють позитивному сприйняттю бренду та підвищують довіру споживачів.

Управління геополітичними ризиками в діяльності підприємств є важливим аспектом стратегічного управління, особливо для компаній, що мають міжнародну присутність або займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Геополітичні ризики можуть включати політичну нестабільність, конфлікти, зміни у законодавстві, тарифні бар'єри, валютні коливання та інші фактори, які можуть вплинути на бізнес-операції підприємства. Методами управління геополітичними ризиками є аналіз геополітичного середовища, диверсифікація ринків та постачальників, моніторинг новин та подій та інші. Врахування геополітичних факторів у стратегічному плануванні та прийнятті відповідних заходів дозволяє зберегти конкурентну перевагу та забезпечити успішну діяльність в умовах змін.

Список використаної літератури:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.

2. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнесінформ*. 2023. № 1. С. 203-209.

3. Шматько Н., Кармінська-Бєлоброва М. Аналіз сучасних методів та підходів до управління ризиками на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 26–32. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.26>.

Баскаков С.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків

ПОЛІПШЕННЯ РЕПУТАЦІЇ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

Поліпшення репутації бренду підприємства є надзвичайно важливою проблемою, оскільки репутація безпосередньо впливає на його успіх та стабільність. Репутація бренду визначає його конкурентоспроможність на ринку. Позитивна репутація приваблює клієнтів та забезпечує перевагу над конкурентами. Споживачі більш схильні приділяти увагу та довіру компаніям з доброю репутацією. Позитивна репутація підвищує рівень довіри, що сприяє збільшенню обсягів продажів та залученню нових клієнтів.

Компанії з високою репутацією мають кращі шанси на отримання інвестицій та розвиток стратегічних партнерств. Інвестори та партнери більш схильні співпрацювати з надійними та добре відомими брендами. Сильна репутація допомагає зменшити вплив кризових ситуацій на бізнес. Коли компанія має добру репутацію, споживачі та інші зацікавлені сторони більш схильні вірити йому та підтримувати його у важкі часи.

Підприємства з високою репутацією привертають та утримують висококваліфікованих та талановитих співробітників. Люди хочуть працювати в компаніях, які відомі своєю доброю репутацією та дотримуються високих стандартів.

У сучасному світі, де інформація швидко поширюється та впливає на споживачів, поліпшення репутації бренду стає надзвичайно важливою стратегічною метою для будь-якої компанії

Фактори поліпшення репутації бренду підприємства через корпоративну культуру наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Фактори поліпшення репутації бренду підприємства через корпоративну культуру

Фактор	Зміст
Привабливість для співробітників	Сильна корпоративна культура створює привабливе робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Якщо працівники відчують себе частиною позитивного та цінного колективу, вони більш схильні залишатися на роботі та проявляти високу відданість
Командний дух та співпраця	Сильна корпоративна культура сприяє розвитку командного духу та сприяє співпраці між працівниками. Це сприяє покращенню комунікації, вирішенню проблем та досягненню спільних цілей
Вплив на клієнтів та клієнтську лояльність	Корпоративна культура може відбитися на способі, яким клієнти сприймають бренд. Позитивне враження від співпраці з компанією може підсилити лояльність клієнтів та збільшити їх готовність повернутися
Репутація на ринку праці	Сильна корпоративна культура допомагає підприємству залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, що сприяє підвищенню репутації підприємства на ринку праці
Будівництво довіри та відносин зі стейкхолдерами	Сильна корпоративна культура сприяє формуванню довіри як серед працівників, так і серед інших зацікавлених сторін, таких як інвестори, партнери та громадські організації

Усі ці аспекти вказують на те, що корпоративна культура відіграє ключову роль у побудові репутації бренду та визначає спосіб, яким сприймається компанія як працівниками, так і зовнішнім світом.

Поліпшення репутації бренду підприємства через корпоративну культуру потребує постійної уваги до відповідності цінностям та стандартам, а також активної взаємодії з громадськістю.

Список використаної літератури:

1. Обиденнова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І.. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06).

*Безугла Ю.Є., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м.Харків*

ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: РЕЛЕВАНТНИЙ АСПЕКТ

Здебільшого стратегічно-релевантною метою інвестиційної активності підприємств є отримання певної суми доходу в результаті виконання певної фінансової операції чи здійснення фінансової діяльності в цілому. Наслідки інвестиційного розвитку можуть приносити як позитивні, так і негативні фінансові результати. Саме тому досягнення поставлених стратегічно-релевантних цілей прямо залежить від чіткої координації взаємодії різноманітних структур підприємств, оперативного реагування на зміни в економічній політиці підприємства щодо досягнення високого рівня інвестиційної активності. Вирішення зазначених проблем стратегічно-релевантної системи сприятиме стимулюванню підвищення рівня інвестиційного розвитку підприємств. А також підвищенню ділової та реноваційно-інвестиційної активності підприємств й стимулюванню

виробництва та успішного виходу на міжнародний ринок високотехнологічної продукції, робіт або послуг.

Інвестиційна активність підприємств повинна відображати економічні можливості підприємств з ідентифікації та фінансування всіх сфер діяльності. Оцінювання таких стратегічних домінант підприємств як інвестиційна активність необхідна для створення загального, адаптованого до ринкового середовища механізму. Саме тому основними принципами оцінювання стратегічних домінант інвестиційної активності підприємств є системний підхід; об'єднання кількісного вимірювання та якісного оцінювання; об'єднання ресурсного та управлінського підходів; оцінювання стану та відновлення транспарентності. В цій своїй сутнісній характеристиці інвестиційний розвиток проявляє свою релевантність як на стадії вибору (прийняття) рішення, так і на стадії реалізації. Інвестиційний розвиток підприємств завжди розглядається з точки зору конкретної цілі, на яку він спрямований, та факторів, які обумовлюють його формування.

Отже, не будучи сталою величиною, рівень інвестиційної активності підприємства схильний до постійних змін, потребує побудови характерних механізмів управління. Тривале переривання процесу відтворення інвестиційного розвитку гальмує або зовсім затримує загальний стратегічний розвиток підприємств. Тому структуризацію взаємозв'язку релевантності й реноваційності як стратегічних домінант інвестиційного розвитку підприємств потрібно досліджувати як сукупність структурно-логічних підсистем, що взаємопов'язані між собою та функціонують, ураховуючи специфіку впливу стратегічно-аналітичного забезпечення. Між визначеними домінантами інвестиційного розвитку підприємств існує тісна взаємозалежність, що пов'язана з тим, що фінансово-економічний розвиток виступає базисом й необхідною умовою у здійсненні ефективної релевантно-стратегічної діяльності.

Список використаної літератури:

1. Prokhorova, V., Protsenko, V., Abuselidze, G., Mushnykova, S. and Us, Yu. (2019). Safety of industrial enterprises development: Evaluation of innovative and investment component. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* this link is disabled, 5, 155.
2. Pylypenko H., Fedorova N., Hyzenko I. & Naumenko N. (2020). Paradoxes of Economic Development: Science and Innovation in the Modern World. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2. Pp. 153-159. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/153>.
3. Pylypenko H., Prokhorova V., Mrykhina O., Koleshchuk O. & Mushnykova S. (2020). Cost Evaluation Models of Research and Development Products of Industrial Enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 5. Pp. 163-170 DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-5/163>.

***Бондар С.А.,**
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м.Харків*

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Конкурентна стратегія являє собою модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку за наявних ресурсів та з врахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Обґрунтування конкурентної стратегії сприяє успішному виконанню загальної стратегії підприємства, що має вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємства. Розробка успішної конкурентної стратегії є необхідною у сучасних умовах розвитку ринкового середовища. Тому дуже складно обрати оптимально стратегію серед усього їх різноманіття, врахувавши усі важливі аспекти діяльності. З одного боку стратегія не змінюється періодично, проте з другого, це не означає, що вона є статичною та не має враховувати корегування та зміни. Ефективна адаптація стратегії потребує врахування різних

чинників та подальшого напрямку розвитку підприємства та передбачає можливість здійснювати аналіз стратегічних альтернатив, що дозволить підприємству успішно скористатися ринковою ситуацією, використовуючи наявні конкурентні переваги. Управління конкурентоспроможністю – управління, що ставить собі за мету забезпечити стабільність функціонування підприємства, максимізацію прибутку, завоювання конкурентних переваг, використовуючи наявні резерви підприємства та приховані можливості як у перспективі, так і на даний момент часу. Головні ж зовнішні фактори наступні: політичні процеси, економічні, політичні та соціальні чинники. Прийнято вважати, що на внутрішні фактори підприємство здатне впливати безпосередньо, так само як дані фактори безпосередньо впливають на підприємство. І навпаки, на зовнішні фактори підприємство впливати не в змозі, оскільки ці фактори виходять далеко за межі сфери впливу підприємства. Підприємство не в змозі вплинути на демографічну ситуацію в країні, проте соціальний фактор на ряду з іншими зовнішніми факторами безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Наприклад, складне демографічне становище в країні впливає на підприємство тим, що на вакантні місця виникає брак людських ресурсів.

Отже, на внутрішні фактори підприємство може і повинне впливати, а ось на зовнішні фактори підприємство вплинути не може, хоча власники підприємства разом з аналітичними та адміністративними органами можуть розробити плани, стратегії, для того щоб унеможливити, чи зменшити негативність впливу даних факторів на господарську діяльність підприємства. Зовнішні фактори – це фактори, які в повному обсязі передбачити неможливо, саме тому прийняття управлінських рішень з урахування даних факторів у будь-якому випадку тягне власника підприємства на ситуацію, при якій необхідно піти на ризик задля виграшу і при цьому не забувати про те, що впровадження даного рішення на підприємстві може мати і негативні наслідки.

Список використаної літератури:

1. Bezuhla J., Kononenko Ya., Bytiak O., Zacharchyn H., Korin M. Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science this link is disabled, 2021, 628(1), 012009.
2. Bezuhla, J.E. Scenarios of enterprises economic activity development/*Actual Problems of Economics*, 2015, 170(8), p. 402-408.
3. Klemparsky M.M, Kosareva I.P., Bezugla J. E. Strategic influence of external sphere on machine-building enterprises activity/ Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2018. – Vol. 1, No 24. – P.374-382
4. Prokhorova, V.V., Bezuhla, J.Y. Enterprise cash flow optimization based on factoring /*Actual Problems of Economics*, 2015, 172(10), p. 452-457.

*Васильєв А.С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ІНІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У зв'язку з глобалізацією та загостренням конкуренції на всіх рівнях економіки, важливою стає необхідність формування інноваційного потенціалу, який дозволить підприємствам успішно конкурувати в умовах сучасного ринкового середовища. Конкурентні переваги підприємств можуть бути забезпечені шляхом впровадження інновацій, які ґрунтуються на нових технологіях або нових підходах до бізнес-процесів. Для визначення готовності підприємства до інноваційного розвитку можна розглядати п'ять основних напрямів: економічний, виробничий, екологічний, психологічний та правовий.

Економічна готовність полягає у ресурсній забезпеченості інноваційного розвитку підприємства:

– наявність власних коштів та доступу до позикових та залучених джерел

інвестиційних ресурсів,

- наявності кваліфікованих кадрів,
- мотивації співробітників до інновацій, сировинної та матеріальної забезпеченості підприємства.

Виробнича готовність описує технічну та технологічну готовність підприємства до інновацій, наявність виробничих потужностей та можливості виробництва за конкурентними цінами.

Екологічна готовність визначає здатність підприємства здійснювати заходи з охорони навколишнього середовища від негативного впливу нових виробничих процесів.

Психологічна готовність відображає морально-психологічний клімат в колективі та його готовність до змін, включаючи рівень мотивації та стимулів для творчості.

Правова готовність полягає у захисті прав та інтересів розробника, виробника та споживача нової техніки шляхом розроблення та впровадження відповідної правової бази.

Ця послідовність аналізу дозволяє оцінити можливості та готовність підприємства до інноваційного розвитку та визначити стратегічні напрямки його діяльності в цьому напрямку. Таким чином, у послідовності аналізу здатності та готовності підприємства до здійсненню інноваційної політики та стратегії, що реалізується, можна виокремити три етапи:

1. Аналіз здатності підприємства до інноваційного розвитку.
2. Оцінка можливостей такого інноваційного розвитку підприємства.
3. Аналіз готовності підприємства до реалізації того чи іншого стратегічного спрямування інноваційної діяльності.

Послідовна реалізація цих етапів дозволить визначити потенційні можливості підприємства у реалізації інновацій з урахуванням дії факторів, що сприяють або, навпаки, перешкоджають інноваційної діяльності, а також мотиваційних та організаційних змінних цієї діяльності.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва, О., Побережна, З. 2021. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 10 (20). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-02).
2. Дуднєва, Ю., Обиденнова, Т., & Єльнікова, Г. (2022). Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 13(26). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06).
3. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 411-417.
4. Прохорова, В., Божанова, О., & Дуднєва, Ю. (2021). Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07).
5. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-1909.
6. Хмизова О. В. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Хмизова О. В., Сисан О. М. // *Наукові праці. Економіка*. 2016. Т. 285. № 273. С. 8

Васильєва М.О.,
старший викладач кафедри економіки та менеджменту
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інноваційний потенціал не є гарантією успішної діяльності організації, але його відсутність може перешкодити втіленню стратегій, спрямованих на інновації, інвестиції та розвиток.

Формування інноваційного потенціалу часто стримується різними причинами об'єктивного та суб'єктивного характеру. Два основних типи факторів, які перешкоджають розвитку інноваційного потенціалу – трансформаційні та трансакційні фактори.

Трансформаційні фактори визначають якісний зміст інноваційного потенціалу. До них належать кадрові, наукові, техніко-технологічні та фінансові обмеження. Трансакційні фактори характеризують готовність регіону здійснювати інноваційну діяльність та визначальні межі існування та реалізації інноваційного потенціалу.

Для підтримки високого рівня інноваційного потенціалу підприємства необхідно постійно підвищувати кваліфікацію персоналу через проведення навчання та інвестування коштів у відповідні освітні програми, які можна проводити без відриву від виробництва.

Опір інноваціям серед персоналу може виникати через недостатню інформованість про суть майбутніх змін. Це може призвести до побоювань, що інноваційні зміни вплинуть на умови праці, графік роботи, скорочення або перестановки персоналу тощо.

Опір персоналу може стримувати і навіть блокувати інноваційний процес та знижувати рівень адаптивності організації до змін довкілля. Для підвищення готовності до інновацій необхідно сформувати психологічний настрій серед персоналу, який полягає в усвідомленні необхідності здійснення нововведень та їх значущості як для окремих працівників, так і для колективу. Крім того, на підприємстві необхідно вживати заходів для усунення негативних наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження інновацій.

Ступінь сприйнятливості підприємства до інновацій значною мірою також залежить від особистісно-психологічних характеристик керівників та персоналу. Серед цих характеристик важливими є стать, вік, установки до інновацій, професіоналізм, рівень зв'язків з діловим світом, місце в організаційній ієрархії, ідеологія (консервативна чи ліберальна), зацікавленість у службовому зростанні,

схильність до ризиків.

До того ж, для персоналу важливі такі характеристики, як інформаційні контакти, обізнаність та мотивація до інновацій, рівень освіти. Врахування цих аспектів дозволяє зрозуміти й вплинути на готовність підприємства до впровадження інноваційних змін.

Питання впливу організаційної структури на сприйнятливість підприємства до інновацій дійсно є складним. Вважається, що кращою для цього є органічна організаційна структура, яка характеризується низьким рівнем регламентації робіт, децентралізацією у прийнятті рішень та розвиненою мережею внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Це сприяє припливу ідей до організації з різних джерел і створює сприятливу атмосферу для виникнення та розвитку ініціатив, що сприяє створенню інноваційного клімату.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно подолати бар'єри, які перешкоджають розвитку його інноваційного потенціалу, враховуючи трансформаційні та трансакційні фактори.

Формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства має охоплювати як стратегічні, так і оперативні аспекти, що включають у себе обґрунтування напрямів інноваційної діяльності, визначення стратегічних інноваційних цілей та розробку інноваційної стратегії, спрямованої на досягнення спільних стратегічних завдань підприємства.

При створенні інноваційних проєктів часто використовуються дорогі системні та прикладні ІТ технології, які потребують подальшого вдосконалення. Ці проєкти потребують великої кількості висококваліфікованого персоналу та значних фінансових вкладень, що може суперечити бажанню швидко вийти на ринок і отримати прибуток.

Недостатній аналіз нововведень може призвести до збільшення вартості продукту через його складність в обслуговуванні та відставання від подібних інноваційних продуктів в інших країнах.

У сучасних умовах, через глобалізацію та загострену конкуренцію на всіх рівнях економіки, економічна криза може погіршити становище навіть у цілком успішних підприємств. В цьому контексті подальший позитивний розвиток країни вимагає підвищення конкурентоспроможності за рахунок формування інноваційного потенціалу. Така ситуація вимагає від підприємств розробки стратегій, спрямованих на впровадження та реалізацію інноваційних проєктів що найшвидше.

Список використаної літератури:

1. Володін С. А. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки / С. А. Володін, О. І. Чекамова // *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_5_12.
2. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Цвик О. Г. // *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.
3. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 411-417.
4. Микитась О. О., Миронова М. К. Управління інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2015. № 59. С. 53-56.
5. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-190.

*Гораль Л. Т., д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Іванов О. В., к.т.н., доцент,
доцент кафедри газонафтопроводів та газонафтосховищ,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Чернова О. Т., к.т.н., доцент,
доцент кафедри газонафтопроводів та газонафтосховищ,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Шийко В. І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТАРИФУ НА ПОСТАЧАННЯ ПРИРОДНОГО ГАЗУ

Постачання природного газу в Україні є ключовим аспектом енергетичного сектору, що має величезне значення для господарського розвитку, соціального забезпечення та загального добробуту нації. У цьому контексті формування тарифів на послуги з постачання газу стає об'єктом уваги для державних органів, енергетичних компаній, а також для кожного споживача. Розуміння основних чинників, що впливають на формування тарифів, є ключовим для забезпечення справедливості, ефективності та стабільності енергетичного ринку [1].

Справедливе тарифотворення на постачання природного газу в Україні є важливим аспектом енергетичної політики, який повинен враховувати інтереси споживачів, постачальників, енергетичних компаній та національних економічних інтересів. В Україні процес визначення тарифів на постачання природного газу здійснюється на основі методики, яка затверджується Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) [2]. НКРЕКП є відповідним регулюючим органом, який визначає

правила та процедури для встановлення тарифів на газ, а також здійснює нагляд та контроль за їхнім застосуванням.

Досліджуючи методику розрахунку тарифу на послуги з розподілу природного газу можна зробити висновки, що основними чинниками, що впливають на його величину є планова річна тарифна виручка і планова річна замовлена потужність.

Планова річна тарифна виручка формується на основі чотирьох складових: повної планової собівартості, планового прибутку, капітальних інвестицій із можливим коригуванням планової річної тарифної виручки. Повна планова собівартість, яка береться за основу визначення тарифу включає в себе чотири основні складові: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування та інші витрати. Серед матеріальних витрат найбільшу частку займає вартість газу на нормативні та виробничо-технологічні втрати/витрати. Також до цієї статті витрат відносять вартість матеріалів (паливо, електроенергія, витрати на ремонт та інші матеріальні витрати). Щодо статті «Інші витрати» то основними елементами цієї статті є єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, повірка та ремонт лічильників, витрати на заміну лічильників газу та/або створення обмінного фонду лічильників, витрати на встановлення індивідуальних лічильників газу населенню та інші витрати.

Плановий прибуток враховує очікуваний рівень прибутку, який енергетична компанія планує отримати від надання послуг розподілу газу. Капітальні інвестиції це витрати спрямовані на розвиток та підтримку інфраструктури розподільних мереж газу. Ці інвестиції включаються в розрахунок тарифу для забезпечення фінансування потрібних інфраструктурних проєктів[3].

Враховуючи ці складові, методика розрахунку тарифу на послуги з розподілу природного газу стає комплексним інструментом, який забезпечує відповідність економічним та соціальним інтересам споживачів, постачальників та

енергетичних компаній. На рисунку 1 наведені тарифи на постачання природного газу операторів ГРМ за квітень 2024 р.

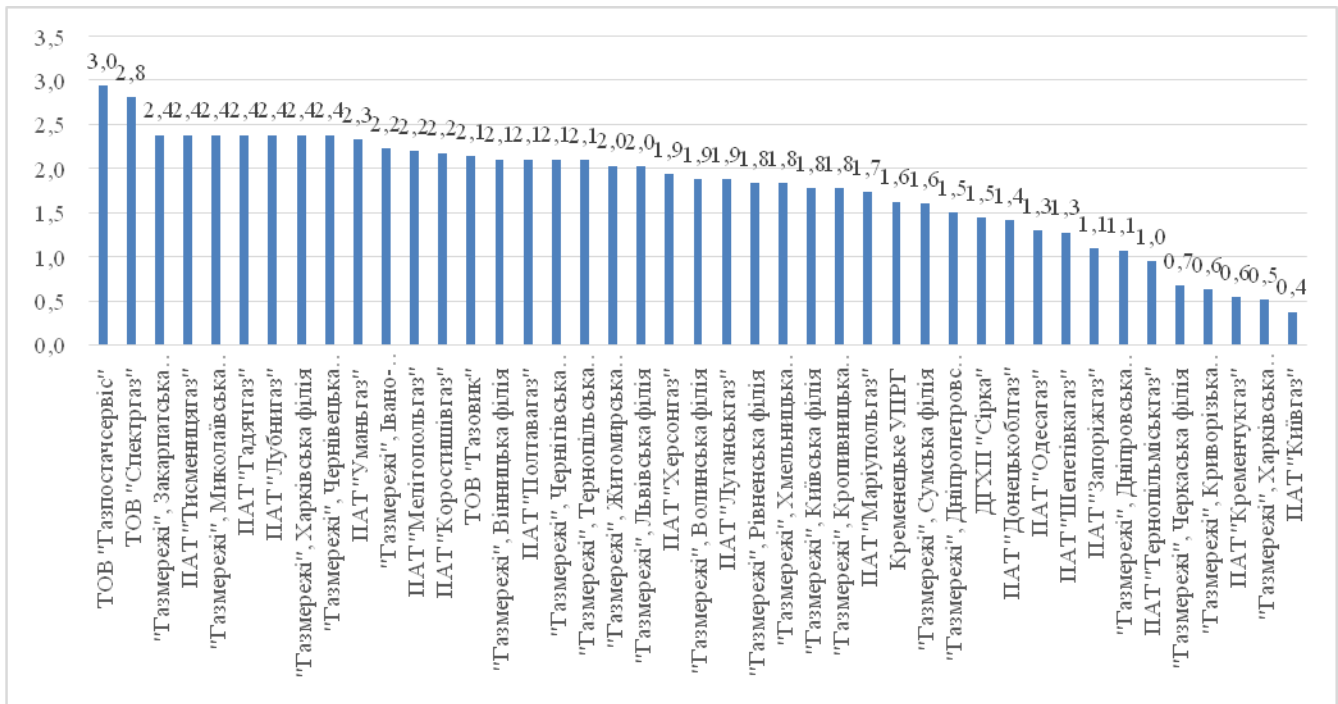


Рис. 1 Тариф на постачання природного газу операторами ГРМ за квітень 2024 р.

Джерело: побудовано на основі даних наведених на сайті

Як показано на рисунку найбільшим є тариф на транспортування природного газу в ТОВ «Газпостачсервіс», ТОВ «Спектргаз» що становить 3,0 та 2,8 грн за 1м³ природного газу відповідно. Далі сформувалися кластери, які постачають природний газ по 2,4 грн за 1м³ сюди відносять 7 газопостачальних компаній, ПАТ «Уманьгаз» здійснює доставку газу за 2,3 грн за 1м³, 3 газові мережі виконують послуги з постачання природного газу за тарифом 2,2 грн за 1м³. Найнижча вартість транспортування природного газу в ПАТ «Київгаз» і становить вона 0,4 грн за 1м³ [4].

Отже, для подальшого розвитку та удосконалення системи формування тарифів на послуги з постачання природного газу варто звернути увагу на кілька

аспектів. В першу чергу, важливо дослідити практику формування тарифів для кожного з операторів газорозподільних мереж (ГРМ). Зокрема, слід аналізувати витратну частину формування тарифу як основну складову, що визначає його величину. Це дозволить зрозуміти, які саме складові впливають на тариф та як можна оптимізувати цей процес для забезпечення ефективного та справедливого розподілу витрат між усіма учасниками ринку. Крім того, важливо дослідити інвестиційну роботу на підприємствах, які здійснюють постачання природного газу. Це дозволить оцінити необхідність та ефективність інвестицій у розвиток та модернізацію газорозподільної інфраструктури. Аналіз фінансової та технічної звітності операторів ГРМ стане важливим інструментом для здійснення цих досліджень. Загальна мета таких досліджень полягає у створенні більш прозорої, ефективної та стабільної системи формування тарифів на постачання природного газу, яка враховуватиме інтереси усіх учасників ринку та сприятиме розвитку енергетичного сектору в Україні.

Список використаної літератури:

1. Tarasenko, Liliia. "Natural gas distribution tariff as a component of the gas dsos effective activity mechanism" *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series 1*, no. 20(48) (March 24, 2021): 89-94. [http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-89-94](http://dx.doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-89-94).
2. Про затвердження Методики визначення та розрахунку тарифу на послуги розподілу природного газу. (б. д.). Офіційний вебпортал парламенту України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1434-16#n12>
3. Тарифи на газ для населення з 1.05.2024. (б. д.). Ставки, індекси, тарифи. <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/gas/2024-05-01/>.
4. Гораль Л. Т., Шекета В.І., Шийко В. І. Вплив тарифної політики в газопостачання на інформаційну та соціальну безпеку в сучасному суспільстві. VIII науково-практична конференція «Надрокористування в Україні. перспективи інвестування»: матеріали конференції, м. Львів, 9-12 жовтня 2023, С. 368-371. https://conf.dkz.gov.ua/files/2023_materials_net.pdf.

*Грицай О.Ю.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м.Харків*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Промислове підприємство під час здійснення своєї діяльності зіштовхується з впливом неординарних ситуацій, а також непередбачуваними обставинами, на які йому необхідно ефективно та дієво реагувати, особливо в наш час, коли швидкозмінні політичні події спричинили таку ситуацію, при якій загальний економічний рівень держави знаходиться в стадії стагнації, тобто «замороження» розвитку. Зовсім недавно, була покладена крапка у вирішенні головного питання, яке хвилювало і не давало економістам, аналітикам та безпосередньо самим підприємствам можливості планувати особливості та шляхи своєї діяльності на довгострокові періоди. Це питання стосувалося обрання подальшого шляху розвитку економіки України. В результаті було обрано загальнодержавний курс «євроінтеграції». Процес євроінтеграції поставив підприємства у ситуацію в якій підприємцям необхідно переглядати та доводити нормативи, документообіг, якість продукції, виробничі процеси та багато іншого аспектів діяльності до європейського рівня. Відсутність практичних навичок у більшості підприємців викликає ситуацію, при якій їм необхідно здійснювати діяльність в умовах невизначеності.

Підприємству під час здійснення своєї господарської діяльності доводиться стикатися з великою кількістю різноманітних ризиків. Але є ряд причин, відповідно до яких деяких окремим ризикам приділяється більша увага аніж іншим. Під час дослідження ризиків підприємства найбільшу увагу слід звернути на облік специфіки діяльності даного підприємства. Це дозволяє на початковому

етапі аналізу зменшити кількість досліджуваних ризиків до таких, які здійснюють безпосередній вплив на роботу підприємства. Наприклад, для фермерського господарства більшу увагу слід приділити досліджуванню кліматичних ризиків, при цьому недоцільним є розгляд валютних ризиків. Також врахування специфіки підприємства відносно її діяльності дозволяє визначити пріоритети при дослідженні профільного ризику, який вимагає розгляд тих ризиків, які спричиняють на підприємство найбільший вплив. Саме тому, головним критерієм негативних наслідків при прийнятті рішень в умовах невизначеності є збиток, отриманий тим чи іншим шляхом. Позитивні наслідки діаметрально протилежні негативним. Тобто для негативного наслідку «упущена вигода» позитивний наслідок – вигода іт.д. Внутрішні фактори включають в себе виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом.

Список використаної літератури:

1. Мушнікова С. А. Формування параметричних обмежень відповідності безпеки розвитку та життєвих циклів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 252–258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-252-258>.
2. Agrawal, R., Wankhede, V., Kumar, A., Upadhyay, A., Garza-Reyes, J. (2021). Nexus of circular economy and sustainable business performance in the era of digitalization. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi: 10.1108/IJPPM-12-2020-0676.
3. Bezuhla J., Kononenko Ya., Bytiak O., Zacharchyn H., Korin M. Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism / *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* this link is disabled, 2021, 628(1), 012009.
4. Bezuhla, J.E. Scenarios of enterprises economic activity development/*Actual Problems of Economics*, 2015, 170(8), p. 402-408.
5. Klemparsky M.M, Kosareva I.P., Bezugla J. E. Strategic influence of external sphere on machine-building enterprises activity / *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 1, No 24. P.374-382.
6. Prokhorova, V.V., Bezuhla, J.Y. Enterprise cash flow optimization based on factoring /*Actual Problems of Economics*, 2015, 172(10), p. 452-457.

*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Альошин Д.Є.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Аналіз інтегрованих методологій та інструментів комунікації в контексті постійного використання та з урахуванням традиційних та інноваційних технологій дозволяє інтегрувати різноманітні інструменти в процес розробки та реалізації комунікаційних підприємств.

Інтегрована комунікація покликана виконувати наступні завдання: визначити особливості сприйняття споживачів і оцінити підприємства; інтеграція бізнес-стратегії з індивідуальними потребами та діяльністю споживачів; координація всіх ділових комунікацій, враховуючи весь спектр рекламних комунікацій; встановлення відносин із клієнтами та ведення постійного діалогу з ними, підбір комунікацій, адаптованих до побажань окремих клієнтів. Вони є найважливішою складовою інтегрованих комунікацій підприємства.

Нова концепція комунікації, яка виникла наприкінці минулого століття на стику кількісної маркетингової інформації та комунікації і яка претендує на лідируючі позиції – дослідження інтегрованої комунікації. Швидкий розвиток інформаційних технологій, безсумнівно, вплинув на тип і форму комунікації підприємства, деякі з яких здійснюються за допомогою цифрових технологій, і

інтегрована комунікація перестала бути винятковою комбінацією традиційних засобів масової інформації, ставши старішою комбінацією [2].

Оскільки інтегрована комунікація створена та функціонує в рамках нової парадигми, необхідно враховувати зміни споживчих уподобань, зниження ефективності деяких традиційних засобів комунікації, індивідуалізацію споживання та нові засоби соціалізації інформації, такі як Інтернет, попит на більш дешеві способи вирішення проблем для підприємства [1]. Тому інтегрована комунікація являє собою широке концептуальне розуміння комунікації та стратегії просування, і тут відправною точкою є споживач, його переваги та бажання, а не товари чи послуги підприємства.

Ефективність та економічну ефективність комунікаційної діяльності підприємства можна оцінити, проаналізувавши динаміку воронки продажів, середні чеки між цільовими групами, використовуючи кореляційно-регресійний аналіз між бюджетом, комунікаційною структурою та обсягом продажів. Використання перелічених методів потребує детальної інформації про цільову групу споживачів та ключових стейкхолдерів, що дозволяє зрозуміти структурні зміни параметрів моніторингу, оцінити справжню ефективність та економічну ефективність підприємства, зміну динаміки продажів в основному. Споживчі сегменти. Застосування оптимального комплексу комунікаційних засобів інтегрованої комунікації, об'єднаних єдиною комунікаційною ідеєю, може забезпечити підприємству безперервну взаємодію зі стейкхолдерами та уможливити зміни цільової групи споживачів для визначення логіки формування та розвитку середовища, спілкування.

Список використаної літератури:

1. Дем'яненко, Т. (2024). Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-09).

2. Прохорова, В., & Мушникова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).

*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Малінніков П.А.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ

Корпоративна культура є ключовим фактором успіху підприємств, оскільки впливає на ефективність, привабливість для співробітників і взаємодію зі стейкхолдерами. Поняття «корпоративна культура» включає феномен духовного та матеріального життя групи, тобто: панівні моральні норми та цінності, етичний кодекс.

Вивчення комунікаційних аспектів управління корпоративною культурою є важливим кроком для лідерів і менеджерів, які хочуть зміцнити співпрацю, покращити робоче середовище та досягти кращих результатів на своїх підприємствах [1]. Важливі аспекти комунікативного управління корпоративною культурою підприємстві практичні рекомендації щодо розвитку та підтримки ефективної корпоративної культури. Корпоративна культура – це набір цінностей, вірувань, норм, традицій, звичаїв і поведінки, які характеризують організацію та визначають її ідентичність, відображену в тому, як співробітники спілкуються один з одним, з керівництвом, клієнтами та сторонніми особами, а також у тому, як вони взаємодіють з зовнішнім середовищем [2].

Корпоративна культура має значний вплив на підприємства, включаючи залученість співробітників, задоволеність роботою, продуктивність, здатність залучати та утримувати таланти, а також взаємодію з клієнтами та партнерами. У гармонізації стосунків між працівниками на підприємстві важливим чинником є корпоративна культура, яка пов'язує всі міжособистісні процеси підприємства та відображається в її основній функції, завдяки чому вона утверджується як соціальний механізм управління поведінкою робітників [1]. Управління корпоративною культурою підприємств має свої особливості, оскільки підприємства зазвичай мають більш складну структуру, багато відділів і територіально розподілені. Підприємства вимагають, щоб топ-менеджмент відіграв активну роль у формуванні та підтримці корпоративної культури. Лідери повинні подавати приклад, пропагувати цінності та норми, спілкуватися зі співробітниками та заохочувати участь у культурних ініціативах. Візьмемо до уваги, що керівник виступає як неформальний лідер і здійснює функції управління через стосунки людей у групі, де серед його соціально-психологічних навичок доцільно виділити: спілкування з підлеглими як дар спілкування; динамізм як бажання і здатність самовдосконалюватися; емоційна стійкість на рівні робочого підприємства, здатність підтримувати настрій під впливом негативних і позитивних подразників, сприятливих умов і стресових станів; Оптимістичне прогнозування – це здатність передбачати позитивні зміни в характеристиках і діяльності підлеглих [2].

Ефективна комунікація відіграє важливу роль у становленні та розширенні корпоративної культури підприємств. Керівництво має активно спілкуватися зі співробітниками, надавати доступ до інформації, заохочувати взаємодію співробітників і брати участь у культурних ініціативах. Підприємства можуть мати формальну систему цінностей і норм, які визначають бажану організаційну культуру. Ці цінності та правила повинні бути пов'язані з місією та стратегією

підприємства та повинні бути включені в усі аспекти роботи організації. Такі підприємства зазвичай розробляють спільну мету, яка об'єднує працівників і сприяє розвитку почуття командної роботи, а такі ритуали, як корпоративні заходи, які святкують успіх і досягнення, підтримують повагу та корпоративну культуру. Управління корпоративною культурою підприємство повинно бути гнучким і адаптуватися до змін, оскільки організації можуть змінюватися і розвиватися з часом, а їх культура повинна адаптуватися до нових вимог і викликів. Ця характеристика вимагає системного підходу до управління корпоративною культурою підприємства для залучення активної участі вищого керівництва та співробітників.

Список використаної літератури:

1. Дем'яненко, Т. (2024). Напрями забезпечення сталого розвитку інноваційно-орієнтованих підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-09).

2. Прохорова, В., & Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінуюча складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).

*Дуб С.І.,
аспірант кафедри фінансів,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Сучасний динамічний корпоративний клімат, розвиток технологій, зміни запитів споживачів та ряд інших факторів ставлять перед суб'єктами господарювання нові виклики, подолання яких вимагає швидкої адаптації до ринкових умов, системності в управлінні змінами, чітко продуманої стратегії розвитку. Адже, здатність своєчасно аналізувати поточну ситуацію внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, спроможність

заздалегідь прогнозувати має важливе значення в умовах, коли кожен крок (етап) може мати колосальний вплив на фінанси, операційну діяльність і репутацію компанії загалом.

Для проведення аналізу бізнес-середовища компанії застосовують ряд інструментів, зокрема, імітаційне моделювання. Як стратегічний інструмент в плануванні, управління змінами – це інноваційна технологія, яка має потенціал повністю трансформувати процес прийняття бізнес-рішень. Завдяки використанню цієї технології компанії можуть оцінювати та прогнозувати можливі результати у безпечному віртуальному середовищі, не ставлячи під загрозу ресурси та цілісність своїх ресурсів.

Використання моделювання для відтворення складних бізнес-процесів та їхньої взаємодії з високою точністю, забезпечує зменшення ризиків, виявляє слабкі місця в стратегіях і сприяє розробці ефективніших методи впровадження змін. Сучасне застосування імітаційної моделі можливе завдяки працям багатьох вчених. Концептуальну та технологічну основу для таких розробок заклали праці Джона фон Неймана. Значний внесок у розвиток імітаційного моделювання зробив Джей Форрестер, розробивши системну динаміку в середині 1950-х років, яка стала революційним підходом до аналізу та управління складними організаційними й економічними системами. Згодом він виклав принципи системної динаміки на глобальні проблеми в «Динаміці міст», опублікованій у 1969 році, та «Світовій динаміці», опублікованій у 1971 році. Остання була інтегрованою імітаційною моделлю населення, ресурсів та економічного зростання. Праці Форрестера мали значний вплив на його студентів. Так, спираючись на його ідеї Донелла Медоуз, Денніс Медоуз, Йорген Рандерс та Вільям В. Беренс написали у 1972 році книгу «Межі зростання», яка допомогла започаткувати сферу глобального моделювання та рух за сталий розвиток у всьому світі. [1]

«Імітаційне моделювання – метод прикладного системного аналізу, який є потужним інструментом дослідження складних систем та процесів, у тому числі і таких, управління якими пов’язане з ухваленням рішень в умовах невизначеності».

[2]

Еволюція імітаційного моделювання привела до розвитку різноманітних методів моделювання.

В таблиці 1 відображені характеристики трьох найпопулярніших імітаційних моделей.

Дискретно-подійне моделювання (DES)	Системно-динамічне моделювання (SDM)	Агент-орієнтоване моделювання (ABM)
Моделювання процесів, де зміни стану відбуваються в точно визначені моменти часу.	Відтворення поведінки об’ємних систем, що змінюються безперервно.	Акцент на взаємодію між автономними агентами, які можуть відображати організації, людей, організації або країни.

Імітаційне моделювання перетворилося на потужний стратегічний ресурс для вирішення складних оперативних та довготермінових завдань. Моделюючи можливі сценарії розвитку, підприємства отримують змогу аналізувати взаємозв’язок елементів системи та своєчасно коригувати вектор руху, забезпечуючи ефективне управління.

Список використаної літератури:

1. Братушка С. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем. *Вісник Української академії банківської справи*, 2009. № 2 (27). С. 113-118.
2. Professor Emeritus Jay Forrester, digital computing and system dynamics pioneer, dies at 98. URL: <http://surl.li/tldol>. (дата звернення: 02.05.2024).

*Загорецька О.Я., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Бутинський Д.В.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Загорецький Л.Ю.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах шоккових збурень економіки перед підприємствами стоять особливі вимоги щодо забезпечення більшої економічної стійкості. Першочерговим на цьому шляху є проведення до степенного аналізу впливу економічної невизначеності на діяльність підприємств. Наука економічного аналізу має в своєму арсеналі ряд традиційних та новітніх методів аналізу, які є важливими для обґрунтування підприємницьких рішень. Але існуючі методики аналізу повинні постійно адаптуватися до нових економічних умов, включно з тими, що пов'язані з розширенням меж економічної невизначеності та нестабільності [1].

При оцінюванні невизначеності у діяльності підприємства, важливо враховувати особливості традиційних та новітніх інструментів. Традиційні інструменти дають обмежену відповідь на питання про вплив невизначеності. У той же час, інноваційні інструменти дозволяють проводити більш глибокий аналіз невизначеності, але потребують більших обширних баз даних та складнішого інструментарію. Тому рекомендовано застосовувати традиційні й новітні підходи одночасно. До традиційних інструментів оцінювання невизначеності належить аналіз змін у показниках ефективності підприємства, продуктивності праці тощо.

Різкі і неочікувані зміни у цих показниках можуть бути розглянуті як прояв невизначеності [1].

Для розробки стратегічного регуляторного плану в умовах невизначеності важливо мати розуміння політичного та економічного контексту, в якому працює підприємство: провести оцінку рівня ризику, пов'язаного з введенням військового стану, а також визначити можливості і загрози, які можуть виникнути внаслідок кризової ситуації.

Під час розробки плану регулювання діяльності підприємств під час військового стану важливою є потреба у гнучкості. Бізнесу повинен бути готовий швидко адаптуватися до змін і відповідати на нові правила або ринкові умови, переглядаючи свої стратегії. Ще одним ключовим аспектом є забезпечення ефективної комунікації. Умови військового стану часто супроводжуються обмеженнями або жорстким контролем інформації, що ускладнює здатність бізнесу бути в курсі останніх подій. Важливо створити надійні та безпечні канали комунікації через довірених посередників або захищені цифрові платформи [1].

Регулювання функціонування бізнесу в умовах військового стану потребує ретельного балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей, готовності адаптуватися до перманентних змін і підтримувати ефективні канали комунікації в умовах невизначеності. Підприємства можуть стикатися з невизначеністю, нестабільністю, жорстким регулюванням, проблемами безпеки, що може ускладнити їх здатність до планування, функціонування та розвитку [2].

У сучасних умовах бізнес зазнає значних труднощів, зокрема [4]:

– Проблеми забезпечення ресурсами. В умовах військового стану може ускладнитися доступ компаній до сировини та обладнання, необхідних для ефективної роботи. Може не вистачати ресурсів, таких як гроші, час матеріали, людські ресурси щоб задовольнити вимоги або потреби певної ситуації чи завдання.

– Невизначеність. Фактори такі як в ринковому попиті, зміни в державній політиці, ускладнюють процес планування та ухвалення управлінських рішень для бізнесу, це призводить до зменшення інвестицій та економічного спаду. Тому важливо визначити чіткі цілі адаптації до військового часу: розвиток стійкості та стабільності, збереження гнучкості, пошук джерел підтримки та інформації для зменшення рівня невизначеності [4].

– Регулювання. Посилення регулювання (зростає кількість і обсяг правил, законів і нормативних актів, що регулюють певну сферу або вид діяльності) залежно від контексту та конкретних запроваджених норм може забезпечувати важливий захист і переваги, але здатне спричинити втрати для бізнесу, споживачів і суспільства в цілому. Ефективне регулювання вимагає оптимального балансу конкуруючих інтересів, наскрізного моніторингу й оцінки, щоб гарантувати, що регулювання досягає поставлених цілей і не призводить до непередбачуваних наслідків [3].

– Комунікації. Військовий стан може порушити роботу зв'язкових каналів, ускладнюючи для бізнесу бути в курсі останніх подій та ефективно спілкуватися з працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

– Безпека. Військовий стан може підвищити ймовірність насильства та інших загроз безпеці, що може негативно вплинути на безпеку підприємства та його працівників. Це може ускладнити нормальний хід бізнесу та змусити компанії вкладати у додаткові заходи безпеки для працівників та їх сімей, кібербезпеки, охорони здоров'я тощо [4].

Регулювання діяльності підприємств під час війни вимагає активного й гнучкого підходу, що зосереджується на інноваціях, співпраці, додержанні законодавства, комунікативних зв'язків та контролі.

Список використаної літератури:

1. Ткачук, Г. (2023). Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*, (183), 64-68. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>.

2. Васильців Т. Г., Міценко Н. Г., Мульска О. Г., Зайченко В. В. Економічний потенціал і економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2023. Вип. 36. С. 23-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7625341>.

3. Онищенко О.В., Яценко Н.М., Гончаренко Н.О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 119-127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>.

4. Козлова І. М. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах військового стану / І. М. Козлова. О. Ю Велика, Н. В. Козлов // *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134-140. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29829>.

*Іванець Д.В.,
аспірант,*

*Національний авіаційний університет, м. Київ
Науковий керівник: Вовк О.М., д.е.н., професор,
професор кафедри економічної кібернетики,*

Національний технічний університет «КПІ ім. Ігоря Сікорського», м. Київ

НАУКОВІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АВІАПІДПРИЄМСТВ

З точки зору наукового підґрунття проведення оцінювання конкурентоспроможності продукції авіапідприємств базується на широкому спектрі аналітичних технологій ринкової конкуренції, принципів функціонування ринкових відносин, теорії ціноутворення, а також визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність товарів та послуг [1-3]. Також проводяться дослідження закономірностей і результативності стратегічного та оперативного управління авіапідприємством, включаючи планування, організацію, керування персоналом, фінансовий менеджмент та інші аспекти, котрі впливають на ефективність діяльності авіапідприємства. При проектуванні спеціальних методичних підходів та інструментів, котрі враховують специфіку конкурентних

ринків авіаційного сектору економіки, здійснюють вивчення ринкових стратегій, методів дослідження ринку, маркетингового аналізу та брендінгу, аналіз споживчої поведінки, а також розробки маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності продукції. Не менш важливими є дослідження технологій, які використовуються в авіаційній промисловості, включаючи аспекти проектування, виробництва, безпеки та експлуатації авіаційної продукції. Вивчення економічних аспектів транспортної індустрії, включаючи аналіз тарифів, витрат на експлуатацію, рентабельності інвестиційних проєктів також детермінують прогностичні значення при оцінюванні конкурентоспроможності авіапідприємств. Описані наукові завдання надають фундаментальні засади та знання для обґрунтування, розробки методів та моделей оцінки конкурентоспроможності продукції авіапідприємств, а також для визначення стратегій підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності товарів визначає, наскільки успішно продукт або послуга можуть конкурувати з аналогічними пропозиціями від інших виробників на ринку. Процес оцінювання конкурентоспроможності продукції спрямовується на визначення параметрів та особливостей впливу факторів на конкурентну позицію, таких як: якість товару, цінова політика, упаковка, вибір маркетингової позиції, тощо. Оцінка конкурентоспроможності продукції авіапідприємств може включати кілька кроків [4-6]. Ось послідовність кроків, які можуть бути використані:

1. Аналіз ринку. Ретельне дослідження ринку авіаперевезень, включаючи розмір ринку, рівень попиту, тенденції споживачів, поведінку конкурентів та інші фактори, що впливають на ринок.

2. Аналіз конкурентів. Оцінка конкурентів у сфері авіаперевезень, їхні продукти, послуги, маркетингові стратегії, цінову політику, репутацію та інші ключові аспекти їхньої діяльності.

3. Внутрішній аналіз. Оцінка власних сильних та слабких сторін, включаючи якість послуг, цінову стратегію, маркетингові зусилля, технічні можливості, безпеку, інноваційність та інші аспекти діяльності авіапідприємства.

4. Оцінка технологічного розвитку. Вивчення та оцінка використання передових технологій у сфері авіаперевезень, їхній вплив на ефективність та конкурентоспроможність.

5. Аналіз законодавства та регулювання. Оцінка впливу правових норм, правил та регулювань на діяльність авіапідприємства, включаючи безпеку, сертифікацію, правила конкуренції та інші аспекти.

6. Розробка стратегії. На основі отриманих даних розробляються стратегії позиціонування продукції авіапідприємства на ринку, виходячи зі знань про ринок, конкурентів та внутрішніх можливостей.

7. Моніторинг та коригування. Постійний моніторинг ефективності стратегій, а також здатність швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах та діяльності конкурентів.

Результати оцінки конкурентоспроможності авіаційної продукції допомагають авіапідприємствам розробляти стратегії позиціонування продуктів на ринку, виявляти можливості для покращень і адаптації до змін умов конкуренції.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В.В. Рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва як рамкова умова розвитку інноваційних кластерів. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 293.

2. Вовк О.М., Сафонік Н.П., Фрідріх Ю.В. Превентивне забезпечення безпеки і конкурентного статусу авіаційного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021 №3 (75). С. 123-134.

3. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах

конкурентного середовища *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021 Випуск 6(86) С. 32-38 <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-5>.

4. Побережна Л.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія / За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. С. 308-320.

5. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>.

6. Reshetnikova, I., Smerichevskyi, S., Vovk, O., & Astakhov, K. (2022). Assessment of effectiveness of modernization of transport enterprises in the context of analysis of innovation determinant. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 237-252. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-19>.

Іщенко В.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

На сьогоднішній день важливим компонентом стратегічного розвитку підприємства є заохочення персоналу до ефективної праці. На доступних інформаційних джерелах щодо планів розвитку різних організацій частіше за все окремим пунктом виділяються пункти, що торкають питань стимулювання співробітників. Сучасні підходи до управління персоналом базуються на розумінні працівника як ключового ресурсу. Великі компанії в своїх стратегіях розвитку підкреслюють важливість прозорих та добросовісних взаємин з працівниками, що базуються на законодавчих нормах. Крім гідної оплати праці, підприємства також пропонують своїм працівникам пільги та можливості для професійного та особистого розвитку. Джерела літератури широко описують сучасні підходи управління та технології, але зосереджені переважно на великих підприємствах із

складною структурою управління, що робить дослідження організації трудових відносин у середньому та малому бізнесі актуальним.

Проведено анонімне анкетування 163 працівників різних галузей економічної діяльності задіяних на різних за обсягом персоналу підприємствах. Опитування організували випадковим способом за допомогою Google form із визначенням мотиваційних компонент, а також належність до малого, середнього або великого бізнесу в різних галузях економічної діяльності. До матеріальної мотивації відносили грошову винагороду (базовий оклад, надбавки, преміювання) й соціальні пільги (харчування, навчання, страхування, транспортні пільги, безкоштовний мобільний зв'язок). За кількістю задіяних працівників до 49 осіб вважали малим бізнесом, 50-250 – середнім, більше 250 – великим. Отримані дані анонімного анкетування статистично оброблялися у Microsoft Excel.

Показано, що більшість опитаних відносилися до підприємств малого бізнесу (54,60%). Офіційні трудові відносини в організаціях середнього бізнесу мали 39,26%, великого – 6,13%. В організаціях чисельністю до 9 осіб працювало 40,49%, чисельністю від 10 до 49 – 14,11%. Підприємства малого бізнесу чисельністю персоналу до 9 найбільш часто задіяні вбудівництві (28,30%), оптовій та роздрібній торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (26,42%), інформації та телекомунікації (20,75%), а з чисельністю від 10 до 49 осіб у: охороні здоров'я та надання соціальної допомоги (32,35%), освіті (26,47%) та промисловості (23,53%). Середній бізнес в основному був представлений у освіті (25,0%), промисловості (21,43%), оптовій та роздрібній торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (19,64%), інформації та телекомунікації (14,29%). Організації великого бізнесу відносилися до промисловості (50,0%), будівництва (20,0%), інформації та телекомунікації (10,0%).

Аналізуючи мотиваційні складові матеріального стимулювання визначено, що на питання «Чи задоволені Ви своїм окладом?» однозначно «Так» відповіли

67,92% малого бізнесу, 92,19% – середнього та 40,0% опитаних працівників великого бізнесу. «Частково задоволеними» були 16,36% працівників малого, 5,24% – середнього та 49,65% – великого бізнесу. Незадоволеними своїми доходами були 15,75% малого, 2,57% середнього та 10,35% працівників великого бізнесу. Додаткове матеріальне стимулювання у вигляді щорічних премій та надбавок мали переважно працівники великого бізнесу (80,0% та 70,0% відповідно) та майже 2/3 середнього (56,55% та 65,63% відповідно). Третина опитаних малого бізнесу також відмітили, що вони отримують додаткове пряме матеріальне стимулювання у вигляді премій та надбавок (21,21% та 37,28% відповідно), але 2/3 зазначили його відсутність. Також працівники малого бізнесу значно частіше вказували на відсутність непрямого матеріального стимулювання. Тільки 13,64 % зазначили наявність навчання за рахунок підприємства, пільги на харчування (9,09%) та проїзд (12,12%), різні види страхування (16,67%), безкоштовний мобільний зв'язок (13,64%). На відміну від малого бізнесу непрямыми матеріальними мотиваційними компонентами середнього бізнесу відмічені безкоштовний мобільний зв'язок (43,75%) та страхування (65,63%). Інші мотивації цієї групи за частотою не вирізнялися від компонент малого бізнесу. Незважаючи на часткову задоволеність окладом, $\frac{3}{4}$ працівників великого бізнесу мали ще додаткові матеріальні стимулювання. Премії отримували 80,0% працівників, а надбавки – 70,0%, що було значно частіше, ніж в групі малого бізнесу ($p < 0,01$). Також вони частіше отримували непряме матеріальне стимулювання. Найбільш розповсюдженими серед них були: страхування (80,0%), навчання, пільги на проїзд та безкоштовний мобільний зв'язок (60,0% відповідно).

Показано, що опитані працівники належать до різних галузей економічної діяльності, до яких залучалися підприємства малого, середнього та великого бізнесів. Визначено, що мотиваційні компоненти працівників залежать від чисельності трудових ресурсів організації, тобто чим більше підприємство тим

більше мотиваційних матеріальних можливостей. Співробітники великого бізнесу частіше незадоволені своїм окладом, незважаючи на наявність додаткових премій та надбавок, а також непрямих матеріальних стимулів, на відміну від працівників малого та середнього бізнесу, що потребує подальшого аналізу з точки зору оцінки ефективності нематеріальних мотивацій в середньому та малому бізнесі.

Список використаної літератури:

1. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7. С. 29-37. DOI :dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/4.
2. Кармазіна Т. Р., Захарова О. В. Специфіка управління персоналом у малому бізнесі. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип.31. С. 126-134.
3. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Шпак Ю.С.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВ

Техніко-технологічна база (ТТБ) відіграє ключову роль у підтримці конкурентоспроможності сучасних підприємств, оскільки вона забезпечує необхідну інфраструктуру для інновацій, виробництва та розвитку ринку. Технологічна інфраструктура має вирішальне значення для забезпечення ефективного впровадження стратегій багаторівневого зростання, які вимагають одночасного просування у сферах інновацій та розвитку виробництва та ринків [1].

Дослідження [2] демонструють, що технологічна інфраструктура є центральним елементом у процесах інновацій та поширення технологій, що сприяє формуванню та функціонуванню систем інновацій у будь-якій сучасній економіці. Розуміння значення ТТБ для сучасних підприємств ставить перед ними завдання не тільки її створення та підтримання, а й регулярної оцінки її ефективності та адаптації до змінюваних ринкових умов. Від того, наскільки точно підприємство може оцінити свою технічну та технологічну базу, залежить його здатність реагувати на виклики зовнішнього середовища та впроваджувати інновації. Таким чином, перехід від розуміння важливості ТТБ до розробки і застосування методів її оцінювання є критичним етапом, який вимагає застосування комплексних підходів та інструментів аналізу. Оцінювання ТТБ підприємства включає в себе використання різноманітних методів та підходів, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

У роботі [3] автор пропонує методичний підхід до оцінки технологічної зрілості підприємства, використовуючи інтегральний індекс, що базується на кількісно-якісному відмінності рівнів розвитку підприємства.

У роботі [4] автори розробили ієрархічний моделювальний підхід на основі агентів для оцінки людської ефективності в системах інфраструктури, підкреслюючи важливість врахування як технічних, так і нетехнічних факторів у діяльності інфраструктурних систем.

Дослідження [5] представляє моделювання взаємозалежних технічних інфраструктур у контексті аналізу вразливості, використовуючи структурні та функціональні властивості для підвищення точності оцінки.

У роботі [6] розглядають багатокритеріальні методи оцінювання, які часто використовуються для аналізу складних та часто суперечливих критеріїв, що характеризують сталість при проектуванні інфраструктури. Досліджуючи існуючі

методи та підходи до оцінювання ТТБ підприємств, можна виявити декілька основних недоліків, які обмежують їх ефективність: обмежене врахування динамічних змін у технологіях та ринковому середовищі; висока залежність від суб'єктивних оцінок; недостатня інтеграція між технічними та економічними аспектами; складність врахування інтердепендентності технологічних систем.

Виходячи з недоліків існуючих підходів, існує очевидна потреба у розробці нового методу оцінювання технічної та технологічної бази підприємств, який би враховував наступні аспекти:

- Динамічність та адаптивність. Новий метод повинен бути гнучким та здатним швидко адаптуватися до технологічних змін та змін у ринкових умовах.
- Об'єктивність та відтворюваність. Важливо зменшити залежність від суб'єктивних оцінок, впроваджуючи стандартизовані процедури оцінювання та використовуючи кількісні дані та алгоритми.
- Інтегрований підхід. Оцінка має враховувати як технічні, так і економічні аспекти, інтегруючи їх в єдину систему оцінки, що дозволяє оцінити вплив технологічної бази на стратегічні цілі підприємства.
- Системність та інтердепендентність. Метод повинен враховувати взаємозв'язки та залежності між різними технологіями та компонентами системи, що дозволить повніше оцінити їх спільний вплив на діяльність підприємства.

Розробка такого методу вимагатиме інтердисциплінарного підходу, залучення експертів у галузі технологій, економіки та управління, а також використання передових технологій обробки даних та моделювання.

Розроблення та впровадження удосконалених методів оцінювання ТТБ підприємств, які враховують динаміку ринкових умов та технологічних інновацій, об'єктивність в оцінці, інтеграцію технічних та економічних аспектів, а також системність та інтердепендентність компонентів, відкриває широкі перспективи

для подальших досліджень. Особливу увагу в подальших дослідженнях слід приділити розробленню кількісних моделей та алгоритмів, які дозволять у реальному часі аналізувати великі обсяги даних для прогнозування потенційних наслідків змін у технологічному ландшафті. Також важливим є дослідження впливу технологічних інновацій на економічні показники підприємств, що дозволить не тільки оцінювати поточний стан, але й прогнозувати майбутнє розвиток компаній у змінних умовах. Інший напрямок досліджень може включати вивчення взаємодії між різними технологічними системами та їх впливу на загальну продуктивність підприємства, що може виявити нові можливості для оптимізації та інноваційного розвитку.

Список використаної літератури:

1. Tasseey, G., etal. (1991). The functions of technology infrastructure in a competitive economy. *Research Policy*, 20(3), 345-361. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90094-7](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90094-7).
2. Link, A., etal. (2008). Technology infrastructure: Introduction to the special issue. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(6), 611-614. <https://doi.org/10.1080/10438590701785421>.
3. Gutsalyuk Aleksey, N., etal. (2012). Methodical approach to assessing the technological maturity of the enterprise. *Business Inform*, 200-204.
4. Nan, C., etal. (2016). Developing an agent-based hierarchical modeling approach to assess human performance of infrastructure systems. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 53, 340-354. <https://doi.org/10.1016/J.ERGON.2016.04.002>.
5. Johansson, J., etal. (2010). An approach for modelling interdependent infrastructures in the context of vulnerability analysis. *Reliability Engineering & System Safety*, 95(12), 1335-1344. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2010.06.010>.
6. Navarro, I. J., etal. (2019). A review of multicriteria assessment techniques applied to sustainable infrastructure design. *Advances in Civil Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2019/6134803>.

*Колієнко О.М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯМ РИЗИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище постійно зазнає змін і ризики стають невід'ємною складовою діяльності, ефективне управління бізнес-процесами є ключовим аспектом успішної діяльності підприємств. Підвищення ризиків бізнес-середовища вимагає від керівництва та команди працівників постійного аналізу, адаптації та вдосконалення процесів.

По-перше, забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільності вимагає ретельного аналізу ризиків, які можуть вплинути на виробничі процеси та фінансовий стан підприємства. Це означає виявлення потенційних загроз і розробку стратегій мінімізації цих ризиків.

По-друге, важливо розробляти гнучкі бізнес-процеси, які можуть швидко адаптуватися до змін у середовищі. Це включає в себе постійне оновлення стратегій, використання технологій для автоматизації та оптимізації процесів, а також розвиток резервних планів дій у разі виникнення кризових ситуацій.

По-третє, комунікація та співпраця всередині організації відіграють важливу роль у впорядкуванні робочих процесів під час кризових ситуацій. Забезпечення відкритого обміну інформацією та швидка реакція на зміни дозволяють підприємству ефективно протистояти ризикам та забезпечувати стабільну роботу.

Для кожного бізнес-процесу формується сукупність вхідних ресурсів, правила роботи та очікувані результати [1].

Успішне управління бізнес-процесами в умовах підвищення ризиків бізнес-середовища передбачає поєднання стратегічного аналізу, гнучкості та ефективної

комунікації. Тільки такі підходи дозволять підприємству виживати та процвітати в умовах нестабільності та змін.

За останні роки ситуація істотно змінилася: ринкова система управління змінила адміністративну, підприємства і окремі працівники отримали доступ до досягнень технологічної, електронної та інформаційної революцій, вступили в конкурентні відносини [2].

У таких умовах важливо також вдосконалювати моніторинг і аналітику, щоб швидко виявляти потенційні загрози і можливості. Постійне вдосконалення процесів управління якістю і ризиками також відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та Інтернет речей, може сприяти автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що дозволяє швидше реагувати на зміни в середовищі та зменшувати ризики. Активне співробітництво з партнерами та постійний пошук нових можливостей розвитку можуть допомогти підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та навіть забезпечити конкурентну перевагу.

Важливо мати план тактичних дій у разі виникнення кризових ситуацій, що включає не тільки реагування на негативні події, але й стратегії відновлення та підготовки до майбутніх ризиків.

Таким чином, поєднання стратегічного планування, інноваційних підходів та ефективного управління ризиками дозволить підприємствам успішно функціонувати в умовах нестабільності та змін, зберігаючи конкурентоспроможність і досягаючи своїх бізнес-цілей.

Важливим аспектом є постійне навчання та розвиток персоналу. В умовах бізнес-середовища, яке швидко змінюється, працівники повинні мати можливість оновлювати свої навички та здобувати нові знання, щоб ефективно впроваджувати нові технології та стратегії. Це може включати проведення тренінгів, курсів

підвищення кваліфікації, а також стимулювання самоосвіти та ініціатив з боку співробітників. Крім того, важливим пам'ятати про значення стійкого розвитку та корпоративної відповідальності. Підприємства повинні бути свідомими свого впливу на навколишнє середовище та суспільство в цілому і приділяти належну увагу питанням сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Загалом, в умовах підвищення ризиків бізнес-середовища ефективно управління бізнес-процесами вимагає комплексного підходу, що враховує стратегічні, технологічні, людські та соціальні аспекти. Тільки завдяки цьому підприємства зможуть протистояти викликам, зберігаючи стабільність та досягаючи успіху в непередбачуваному бізнес-середовищі. Підприємства повинні активно співпрацювати з урядовими органами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для спільного розв'язання проблем та мінімізації ризиків. Встановлення партнерських відносин із регуляторами та іншими гравцями на ринку може допомогти підприємствам зберегти довіру споживачів та інвесторів, а також забезпечити додержання законодавства та стандартів.

Крім того, важливо підтримувати інновації та стимулювати творчий потенціал команди. Розвиток нових ідей та впровадження інноваційних рішень може допомогти підприємствам адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та виходити на нові ринки.

Загалом, ефективно управління бізнес-процесами в умовах підвищення ризиків бізнес-середовища вимагає поєднання стратегічного планування, технологічних інновацій, розвитку персоналу та співпраці з різними зацікавленими сторонами.

Тільки такий комплексний підхід дозволить підприємствам успішно функціонувати в непередбачуваному бізнес-середовищі та досягати своїх

стратегічних цілей. Важливо встановлювати систему моніторингу та оцінки ефективності управління ризиками і бізнес-процесами. Це допоможе ідентифікувати слабкі місця, виявляти можливості для оптимізації та вчасно коригувати стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Крім того, ретельне планування та управління фінансовими ресурсами актуально для забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності. Ефективне управління бюджетом та фінансовими ризиками допоможе зберегти ліквідність та забезпечити ресурси для розвитку.

Нарешті, важливо пам'ятати про значення корпоративної культури та цінностей. Залучення працівників до спільних цілей та створення командного духу може підвищити внутрішню стійкість підприємства та зробити його більш реагуючим на зміни. Усі ці аспекти разом створюють комплексний підхід до управління бізнес-процесами в умовах підвищення ризиків бізнес-середовища, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати та досягати успіху в непередбачуваних умовах.

Розробка і впровадження планів неперервності бізнесу є ключовим елементом управління ризиками. Ці плани передбачають дії, які необхідно вжити в разі виникнення кризової ситуації, такої як припинення постачання, природні катастрофи або технологічні аварії. Планування неперервності бізнесу допомагає зменшити вплив негативних подій на підприємство та швидше відновити його діяльність після кризи.

Доцільно в сучасних умовах встановлювати прозорі системи звітності та комунікації, які дозволяють ефективно взаємодіяти зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, інвестори та регулятори. Чітка та відкрита комунікація може допомогти зберегти довіру та підтримати репутацію підприємства в умовах кризи. Системний аналіз та оновлення стратегій управління ризиками та бізнес-процесами є важливим етапом. Бізнес-середовище

постійно змінюється, тому стратегії управління також повинні пристосовуватися до нових умов і викликів.

У цілому, комплексний підхід до управління ризиками та бізнес-процесами включає в себе плани перманентного розвитку бізнесу, ефективну систему звітності та комунікації, а також постійний аналіз і оновлення стратегій управління.

Такий підхід допомагає підприємствам забезпечити стійкість та успішність у непередбачуваних умовах. Ефективне управління бізнес-процесами в умовах підвищення ризиків бізнес-середовища є ключовим елементом успішної діяльності підприємств. Підвищення ризиків вимагає від керівництва та команди працівників постійного аналізу, адаптації та вдосконалення процесів. Через поєднання стратегічного планування, інноваційних технологій, розвитку персоналу та співпраці зі зацікавленими сторонами підприємства можуть забезпечити стійкість та успішність у непередбачуваних умовах, що дозволить адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та зберігати конкурентоспроможність.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2021. № 1. С. 279-285. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001238638>.
2. Прохорова, В., Чобіток, В., & Курбель, Ю. (2020). Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 9(18). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11).

*Кравченко О.О., д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Гуз Р.О.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток будь-якого підприємства, зокрема інноваційний здійснюється в умовах невизначеності, наслідком чого є зростання ризиків прийняття рішень щодо впровадження певних інновацій (реалізації інноваційних проєктів). Зростання таких ризиків обумовлено низкою причин. По-перше, завжди існує проблема вибору між типами відтворення виробництва (технічне переозброєння існуючого підприємства або створення нових потужностей). По-друге, наслідком невизначеності є відсутність достовірної інформації щодо потенційного попиту на інноваційну продукцію, можливі витрати на виробництво та доходи від її реалізації, а також стосовно самого процесу здійснення інноваційної діяльності та її ефективності на даному підприємстві. По-третє, існує непередбачуваність змін в інституційному середовищі підприємства, правовому і податковому регулюванні та ін., що впливає на рівень зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Ризики відображають «особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесів цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, які обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями...» [1]. Дж. Андерсон зазначав, що реалізація процедур планування (фінансового планування) у разі надзвичайних ситуацій на підприємствах може звести до

мінімуму схильність до ризику в майбутньому і сприяти більш раціональному використанню фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі [2].

Ризики інноваційного проекту є найбільш небезпечними фінансовими втратами. Обсяги фінансових втрат при здійсненні проекту безпосередньо пов'язані з похибками оцінок фінансових витрат, що розраховуються на стадіях розрахунку бюджету проекту та його кошторисної вартості. Ці похибки мають прямий вплив на рівень невизначеності ситуацій, у яких доводиться приймати рішення, що ведуть до фінансових втрат. Найбільші похибки виявляються на етапі передпроектних досліджень через відсутність достовірної та повної інформації про умови реалізації інноваційного проекту, а також обсяг його фінансування. На інвестиційному та виробничому етапах обсяги фінансування збільшуються. Однак водночас будуть знижуватися похибки фінансового планування. Це обумовлює необхідність повнішого врахування основних факторів, що прямо чи опосередковано впливають на ризики реалізації інноваційних проектів та їх ефективність.

Сучасний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств передбачає широке використання фінансового планування. Фінансове планування слід розглядати як систему управління на всіх рівнях управління інноваційною діяльністю через систему фінансових планів. Фінансове планування дозволяє досягати поставлених цілей за рахунок моніторингу дотримання визначених співвідношень планових фінансових показників з прогнозованими витратами. В цілому, фінансове планування інноваційного проекту є системою управління цим проектом на всіх рівнях його реалізації за допомогою сукупності програм, в основі яких лежить ряд збалансованих фінансових показників, що виступають як цільові орієнтири. При цьому сукупність взаємопов'язаних фінансових показників структуровані за рівнями управління та націлені на досягнення конкретних цілей у певний проміжок часу.

Планування інноваційного розвитку підприємства здебільшого зорієнтоване на визначення необхідних обсягів і джерел фінансування, які виступають як інвестиційні ресурси. Під інвестиційними ресурсами слід розуміти як грошові кошти, так і інші інвестиції, зокрема нематеріальні активи і майнові права, оборотні активи, позики, права землекористування, кредити і застави, науково-технічні ресурси та ін.

Управління ризиками в процесі фінансового планування реалізації інноваційного проєкту передбачає ухвалення рішень, спрямованих на організацію та операційне забезпечення процедур управління проєктними ризиками, вибір оптимальної методології, джерел інформації для аналізу, виявлення та оцінювання ризиків. Слід також запланувати управління проєктними ризиками, що відповідає як типу та рівню ризику, так і значущості інноваційного проєкту для розвитку підприємства.

Система оцінки інноваційної діяльності, що може використовуватися як основа для системи стратегічного фінансового планування, має являти собою багатофункціональну систему, що забезпечує баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, фінансовими та нефінансовими показниками, основними та допоміжними параметрами, зовнішніми та внутрішніми факторами реалізації інноваційних проєктів. Тоді система показників інноваційної діяльності підприємства буде вибудовуватися з урахуванням існуючих взаємозв'язків між стратегічним та оперативним рівнями управління підприємством, його зовнішнім і внутрішнім середовищем, вартісними та невартісними складовими оцінки ефективності окремих інноваційних проєктів та інноваційної діяльності в цілому.

Для створення ефективної структури фінансового планування необхідно, використовувати три типи даних, а саме: ретроспективну фінансову інформацію; дані про поточний фінансовий стан підприємства; фінансові дані прогностного характеру про майбутні стани інноваційного проєкту. Тоді в процесі фінансового планування інноваційного розвитку підприємства буде враховуватися ієрархія відповідальності у

виконанні цільових фінансових показників під час реалізації окремих інноваційних проєктів, а також існуючі економічні та фінансові відносини, в яких приймає участь підприємство.

Список використаної літератури:

1. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія]. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Anderson J. Worst case scenario. URL: <http://www.railpro.co.uk/magazine/?idArticles=1441>.

*Литовченко В.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризуються нестабільністю цілей підприємств, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і засоби виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими ендогенними та екзогенними факторами, однією з пріоритетних завдань керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і майбутніх можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Як економічна категорія – потенціал (походить від латинського *potentia* – «потужність, сила») становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого.

Тобто, потенціал підприємства можливо визначити як комплексні можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою всебічної реалізації будь-яких бізнес-процесів.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є раціональне управління та ефективне використання його ресурсів. При цьому, слід зазначити, що ресурси є категорією обмеженою та коли надходять на підприємство, максимально використовуються для досягнення цілей та завдань суб'єкта господарювання.

Таким чином, ресурси підприємства – це основні ресурси, які використовує організація. Система будь-якого рівня охоплює такі ресурси, як природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства.

Основними принципами формування ресурсного потенціалу підприємства є комплексне поєднання його складових елементів: фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, кадрових, технічних і технологічних ресурсів.

Якщо ресурсний потенціал підприємства має характерні риси і та на його життєву силу впливає безліч факторів, то треба враховувати, що організація управління ним повинна ґрунтуватись на певних принципах, що описують загальноекономічні положення цього процесу та специфіку керованого об'єкта.

Виділемо наступні принципи формування ресурсного потенціалу підприємства [2]:

- цілісність та комплексність;
- неперервність у часі й просторі;
- еластичність;
- наукова обґрунтованість основних параметрів;

- результативність управлінських дій;
- адаптація до специфіки суб'єкта, яким здійснюється управління.

Ресурсний потенціал підприємства характеризується не тільки різноманітністю ресурсів, але й ефективністю їх використання, здатністю створювати ефект масштабу, Тобто, кінцевою метою ефективного формування та використання ресурсної бази підприємства є багатоваріантність їх застосування та визначення доцільності використання [4].

Таким чином, стабільний розвиток підприємства потребує передусім обґрунтування оптимальних шляхів використання ресурсних можливостей та його подальшого розвитку, проведення аналізу та оцінки невикористаних можливостей ресурсного потенціалу, оптимізації складу ресурсів підприємства та джерел їхнього формування; оцінювання ризиків додаткового залучення ресурсів.

Список використаної літератури:

1. Бутенко А.І. Рівень потенціалу малого підприємництва в Одеському регіоні та напрямки активізації його використання: монографія/ А.І. Бутенко, І.М. Сараєва, Н.І. Носова; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеса: Інтерпрінт, 2013. 112 с.
2. Вишневська О.М. Формування та оцінювання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2007. № 3. С. 27-32.
3. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 64-69.
4. Маслак О.І. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О.І. Маслак, О.О. Безручко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 121-127.
5. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. № 2(66). С. 104-109.
6. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовищ [Електронний ресурс]/ М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2013. – № 4(9). – С. 49 – 51. – Режим доступу до журналу: [http:// www.economics.opu.ua/2013/n4.html](http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html)

*Лещенко А.І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ МЕТОД МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Створення та підтримка інноваційного середовища на підприємстві має вирішальне значення для мотивації професійного розвитку персоналу. Це дозволяє підтримувати та сприяти постійному впровадженню нововведень та технологічних змін у робочій діяльності. Інноваційна атмосфера стимулює співробітників до активної участі у пошуку та впровадженні нових ідей, що сприяє їхньому особистому і професійному зростанню. Крім того, інноваційне середовище сприяє розвитку креативності, ініціативності та інноваційного мислення серед персоналу, що створює умови для постійного удосконалення процесів та продуктів підприємства.

Підтримка інноваційного середовища – це комплекс заходів, спрямованих на створення умов, що сприяють зародженню, розвитку та впровадженню нововведень у компанії. Це включає в себе не лише технічні аспекти, але і створення культури, яка підтримує інновації [1]. Основними напрямками підтримки інноваційного середовища на підприємстві є:

– стимулювання творчого мислення – менеджмент підприємств може сприяти розвитку творчого мислення серед своїх працівників через залучення їх до тренінгів, майстер-класів та інших заходів, що сприяють розвитку ідей та розумінню важливості інновацій;

– створення простору для експериментів – важливим фактором є створення безпечного середовища, де персонал може експериментувати з новими ідеями та концепціями, навіть якщо це може призвести до невдач;

– створення зручних каналів комунікації між різними відділами та працівниками, що сприяє обміну ідеями та співпраці у розвитку нововведень;

– активне інвестування в дослідження та розвиток. Менеджмент підприємства може виділяти фінансові ресурси на дослідження нових технологій, процесів та продуктів, що може привести до створення інноваційних рішень;

– створення культури відкритості та прийняття ризику, в якій працівники відчують себе вільними висловлювати свої ідеї та можуть брати на себе ризик. Це сприяє створенню атмосфери довіри та впевненості у власних можливостях:

– визнання та нагородження інновацій. Менеджмент підприємства може встановлювати систему визнання та нагородження для працівників, які вносять інновації та досягають успіхів у цьому напрямку;

– підтримка лідерства – розвиток лідерських якостей серед менеджерів підприємства, які активно підтримують інноваційні ідеї та стимулюють їх впровадження.

Створення інноваційного середовища в компанії відіграє ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності та успішності на ринку. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, створювати цінні продукти та послуги, а також привертати та утримувати талановитих працівників. Забезпечення підтримки інноваційного середовища також сприяє залученню та збереженню висококваліфікованих кадрів, оскільки створюється приваблива робоча атмосфера, де співробітники відчують себе цінними та важливими для успіху підприємства. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність та відповідати вимогам сучасного ринку.

Список використаної літератури:

1. Обиденнова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*, 18(36). Retrieved із <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/654>.

*Лісков І.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

БРЕНДИНГ ТА ІДЕНТИЧНІСТЬ КОМПАНІЇ ЯК ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Брендинг та ідентичність компанії є ключовими факторами формування маркетингової стратегії підприємства, допомагаючи підприємству вибрати правильний курс дій для досягнення своїх цілей та успіху на ринку. Сильний бренд допомагає підприємству виділитися серед конкурентів та здобути увагу споживачів. Він створює унікальне сприйняття продуктів або послуг, що дозволяє підприємству займати особливу позицію на ринку. Споживачі мають схильність обирати продукти або послуги від відомих та впізнаваних брендів. Сильний бренд збільшує відданість клієнтів та зменшує їх до переходу до конкурентів. Сильний бренд допомагає маркетинговим зусиллям підприємства бути більш ефективними. Він створює основу для рекламних кампаній, просування продуктів та взаємодії з клієнтами.

Добре побудований бренд створює довіру серед споживачів та дозволяє підприємству займати авторитетну позицію в своїй галузі. Це важливо для привертання нових клієнтів та збереження існуючих. Сильний бренд може бути значним активом для підприємства та додавати до його цінності на ринку. Це може мати великий вплив на вартість компанії при продажі або залученні інвестицій.

Принципи формування маркетингової стратегії на основі брендингу та ідентичність компанії:

1. Співвідношення з цілями компанії. Бренд повинен відобразити стратегічні цілі та цінності підприємства і відповідати його місії.

2. Унікальність. Бренд повинен бути унікальним та відрізнятися від конкурентів, надаючи підприємству конкурентну перевагу.

3. Спрямованість на аудиторію: Бренд повинен відповідати потребам та очікуванням цільової аудиторії, створюючи з нею емоційний зв'язок.

4. Консистентність: Бренд повинен бути представлений у всіх аспектах бізнесу (від продуктів до комунікації) однаково та послідовно.

Відповідно до динамічних умов функціонування сучасних підприємств, актуальним є виокремлення етапів формування маркетингової стратегії на основі брендингу та ідентичність компанії:

Етап I. Аналіз – вивчення ринку, конкурентів, потреб споживачів, а також існуючого стану брендингу та ідентичності компанії.

Етап II. Визначення стратегії – встановлення стратегічних цілей брендингу, визначення ключових атрибутів та принципів, на основі яких буде будуватися бренд.

Етап III. Розробка бренду – створення найменування, логотипу, стилю, слогану та інших елементів бренду, які відображають його основні атрибути.

Етап IV. Впровадження – впровадження бренду у всі сфери діяльності компанії, включаючи товари та послуги, маркетингові комунікації, обслуговування клієнтів тощо.

Етап V. Моніторинг та корекція: Постійний моніторинг реакції ринку на бренд, відстеження змін у потребах споживачів та конкурентному середовищі, а також корекція стратегії у відповідності зі змінами.

Ці принципи та етапи дозволяють компаніям ефективно формувати маркетингову стратегію на основі їх брендингу та ідентичності, що сприяє побудові сильного та успішного бренду на ринку.

Список використаної літератури:

1. Обиденнова, Т., Баскаков, С., & Лісков, І.. Цифровий маркетинг у формуванні культури розвитку суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-06).

*Мушнікова С.А., д.е.н., професор,
завідувачка кафедри УФОАМБ,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

*Алексєєнко М.О.,
здобувач вищої освіти,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

УЗАГАЛЬНЕННЯ СИСТЕМОТВОРЧИХ НАПРЯМІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Промислове підприємство, як складна соціально-економічна система, знаходиться в умовах необхідності здійснення інноваційних перетворень з метою успішного соціально-економічного функціонування з урахуванням фінансового забезпечення через залучення інвестицій усіх типів і форм для забезпечення поступального розвитку на всіх стадіях його життєвого циклу. Фінансове забезпечення розвитку промислового підприємства сприяє не тільки ефективному пошуку та впровадженню інновацій, а й є основним інструментом механізму, що дозволяє прискорити процес генерування інновацій як на самому підприємстві, так і за його межами.

Відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, необхідно розрізняти підприємства з реактивним типом управління та активним [4].

Промислове підприємство, яке існує виключно сьогоднішнім днем без образу майбутнього, використовує реактивний тип управління. Основна його ідея зводиться до того, щоб встигнути відреагувати на впливи навколишнього середовища, що постійно виникають. Головне завдання підприємства у такому разі – накопичити якнайбільше фінансових ресурсів до виникнення несприятливих обставин. У такій організації немає майбутнього, якщо не зміниться характеру дій, що, у свою чергу, має бути забезпечене шляхом зміни ментальної моделі керівництва [4].

Протилежний тип управління – активний. Він означає, що з підприємства є потреба й не так знати минуле, скільки представляти майбутнє, тобто. планувати його. Тоді, довивши свої уявлення про майбутнє до високого рівня деталізації як цілей, підприємство може приймати рішення у теперішньому. Головним завданням промислового підприємства у такому разі є нарощення величини фінансового забезпечення свого розвитку, що дозволяє йому постійно розвиватися та випереджувати інших [2]. Коли у підприємства з'являється орієнтир у вигляді цілей, у нього виникає можливість задіяти ресурси, якими рясніє зовнішнє середовище.

Загальне фінансове забезпечення розвитку промислового підприємства з бюджетів різних рівнів, повинні в першу чергу спрямовуватися на: надання субсидій і грантів для фінансування фундаментальних наукових досліджень. Характеристика фінансового забезпечення розвитку промислового підприємства залежно від виду та джерел формування наведена на рисунку 1, з якого видно, що для розвитку потрібно використання як власних засобів фінансування, так і коштів, що мобілізуються на фінансових ринках і надходять у порядку перерозподілу з коштів державного бюджету та позабюджетних фондів [1, 2].

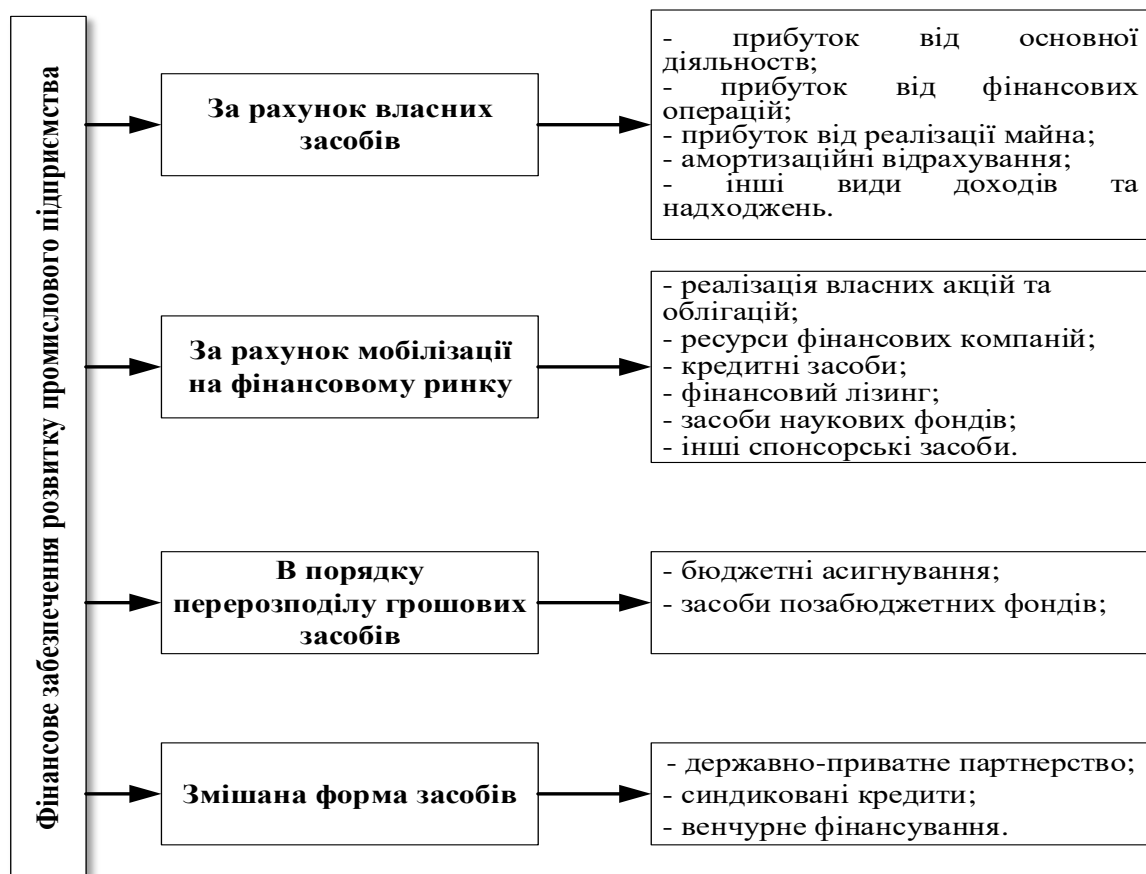


Рис. 1 Фінансове забезпечення розвитку промислового підприємства

Важливим внутрішнім джерелом фінансування розвитку підприємства є фонд амортизаційних відрахувань і фонд розвитку виробництва.

Також з наведеної характеристики можна визначити інші форми фінансування: фонд розвитку виробництва (за рахунок відрахувань з чистого прибутку підприємства); залучення коштів сторонніх інвесторів (кредитні інвестиції); внесок коштів у цінні папери (акції, облігації, векселі); лізинг, для придбання майна. Крім цього слід відмітити, що важливу роль у створенні інноваційного клімату в країні, повинні відігравати інноваційні фонди, які за своєю суттю засновані на змішаній формі фінансування.

«Венчурний капітал» походить від англійського «venture» – «ризиковане підприємство або починання» є одним з таких фондів. Для ризикового капіталу на відміну від кредиту гарантії компанії не мають вирішального значення. Важливіше для нього наявність привабливого і реального підприємницького задуму, а також менеджменту, здатного втілити його в життя. Довгострокові вкладення здійснюються не тільки у формі грошей, а й шляхом надання конкретної допомоги дрібним і середнім фірмам, що сприяє перетворенню їх у великі компанії [2].

Іншою змішаною формою фінансового забезпечення розвитку промислового підприємства є державно-приватне партнерство. Ціль взаємовідносин у державно-приватному партнерстві – досягнення ефективного результату від впровадження спільних проєктів держави та підприємницьких структур щодо соціально-економічного розвитку окремої території та країни в цілому в стратегічному та тактичному аспектах спираючись на наукове підґрунтя [4].

Список використаної літератури:

1. Гуцул М.О. Фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства: економічна сутність та особливості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 17 (частина 1), 2016. С. 112-115.
2. Дропа Я.Б. Сутність і методи фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку України / Я.Б. Дропа, У.Б. Макаренко // *Проблеми системного підходу в економіці*. № 1(69), 2019. С. 91-98.
3. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: Монографія / О.В. Єрмошкіна. Д.: Національний гірничий університет, 2009. 479 с.
4. Мушнікова С., Кузнецова Г., Бабічев А. Науково-практична основа реалізації державно приватного партнерства в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика», Серія «Економіка», 14(28), 2022.* <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/488/424>.

*Обиденнова Т.С., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Бурдейна В. М., к.т.н., доцент,
доцент кафедри мехатроніки та електротехніки,
Національний аерокосмічний університет ім.М.Є.Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», м. Харків*

ДОТРИМАННЯ СТАНДАРТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ГАРАНТІЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ

В умовах нестабільного ринкового оточення, яке характеризується конкуренцією, стагнацією і зниженням економічного зростання, суб'єктам господарювання необхідно знаходити способи забезпечення своєї стійкості. Керівництво суб'єктів господарювання повинно усвідомлювати, що для сталого розвитку необхідно мати певний, стабільно зростаючий рівень конкурентоспроможності, прагнути не тільки до збереження своїх позицій на ринку, але й до прогресу, збільшення масштабів організації та підвищення прибутковості. Важливо постійно підвищувати ефективність виробництва та задовольняти потреби споживачів.

Діяльність організацій може бути представлена як сукупність різних проєктів, що забезпечують досягнення саме в сукупності стратегічних цілей. Такі організації стають більш конкурентоспроможними по відношенню до вертикально інтегрованих підприємств з їх функціональною організацією діяльності [1].

Систематичний підхід до управління якістю спонукає суб'єкти господарювання аналізувати споживчі вимоги, визначаючи процеси, що сприяють отриманням продуктів, прийнятними для споживачів, а також підтримувати ці процеси в контрольованому стані [2]. Якісне управління проєктами можливе лише на основі дотримання відповідних стандартів.

Методологія управління проектами відображається у стандартах управління проектами, де містяться загальноприйняті методи та підходи до управління проектами, описані у стандартах міжнародних та національних професійних організацій. Ці стандарти об'єднують фахівців з управління проектами, таких як PMI, OGC, ISO, IPMA, APM, GAPPS, PMAJ та багато інших національних асоціацій різних країн. У стандартах представлена типова ситуація, характерна для проектів підприємства, а також рекомендації менеджерам щодо реагування на ці ситуації, що сприяє вибору альтернативного рішення.

Нині існують такі види стандартів:

Міжнародні стандарти – це стандарти, які набули міжнародного значення у процесі свого формування або призначені для використання на міжнародному рівні.

Національні стандарти – це стандарти, створені для застосування всередині певної країни або набули статусу загальнонаціональних у ході свого розвитку.

Суспільні стандарти – це стандарти, розроблені та прийняті співтовариством фахівців у певній галузі.

Приватні стандарти – це комплекси знань, які рекомендуються для вільного використання приватними особами, компаніями чи установами, без обмежень громадського доступу.

Корпоративні стандарти – це стандарти, розроблені для застосування всередині однієї компанії або групи пов'язаних компаній.

На основі міжнародних стандартів формуються і національні стандарти управління проектами, які адаптуються до специфіки національного контексту та вимог.

При розробці основних рішень корпоративної системи управління слід спиратися на існуючий досвід, сконцентрований у професійних стандартах управління проектами, розроблених міжнародною спільнотою вчених та

практиків, таких як стандарти від Project Management Institute (PMI), наприклад, «A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)» [3], який є рамковим стандартом

Проекти в рамках компанії можуть належати до різних професійних областей, таких як юридична, фінансова, інформаційні технології, будівництво, маркетинг та інші. Вони також можуть відрізнятися за складністю завдань, масштабом та ресурсами, що залучаються. У різних галузях можуть бути специфічні категорії проектів. Тому рамкові стандарти мають бути адаптовані під конкретні умови управління проектами кожному підприємстві.

Цю мету можна досягти шляхом застосування методів спеціалізації та деталізації стандартів, що дозволить врахувати особливості кожного проекту та забезпечити їх відповідність стратегічним цілям та потребам підприємства.

Список використаної літератури:

1. Обиденнова Т.С. Важливість використання проектного управління в сучасних умовах господарювання. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса: ОДАБА. 2023. С. 126-129.

2. Бурдейна В.М., Мірошник Є.І. Підходи до створення комп'ютеризованих інформаційно-вимірювальних система контролю якості. Якість, стандартизація та метрологічне забезпечення: [матеріали II міжнар.наук.-практ. конф., Харків, 14-15 березня 2023 року] / за заг. ред. д.т.н., проф. Р. М. Тріща, к.т.н., доц. Г. С. Грінченко. Харків: УПА, 2023. С. 66-67.

3. Обиденнова Т. С. Шелест О.Л. Формування корпоративної системи управління проектами суб'єктів господарювання. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. Conceptual intensity of transformational processes socio-economic development economic entities in conditions digitalization : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 42-48.

*Овчаренко М.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м.Харків*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

На сучасному етапі світова економіка перебуває у стані постійних змін. Глобалізаційні процеси, впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, інтернаціоналізація виробництва, проникнення на ринок іноземних товарів призводить до посилення конкурентної боротьби. Вітчизняні товаровиробники змушені конкурувати з імпортною продукцією не лише на зовнішньому, але й на внутрішньому ринку. Особливого значення набуває своєчасна та точна оцінка рівня конкурентних переваг організації, виявлення слабких сторін, дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Від правильних та раціональних управлінських рішень залежить становище підприємства у ринковому середовищі. До управління конкурентоспроможністю висувають нові вимоги, що відповідають сучасному етапу розвитку економіки. В жорстких умовах конкуренції зростає необхідність до створення такої системи управління конкурентоспроможністю, що зможе правильно реагувати на зміни у середовищі та буде здатною до конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, тому обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи заходів по зміцненню становища і досягненню конкурентних переваг підприємства є своєчасною. Можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна

характеристика суб'єкта дослідження, що характеризує його реальну і потенційну здатність конкурувати з іншими учасниками ринку, ефективно пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів, використовуючи при цьому наявний потенціал [1-3]. Варто відзначити, що не можна однозначно стверджувати про те, що категорія конкурентоспроможності підприємства відображає лише відмінності розвитку підприємства від розвитку конкурентів. В основі визначена категорія має більш глибоке підґрунтя – здатність підприємства реалізувати свій потенціал краще конкурентів, оскільки саме реалізація потенціалу і є метою розвитку підприємства і галузі в загалом.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності. Це його здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі. Доцільно зазначити, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами по всім характеристикам підприємства та товару на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, що найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовує сильні сторони діяльності підприємства.

Список використаної літератури:

1. Agrawal, R., Wankhede, V., Kumar, A., Upadhyay, A., Garza-Reyes, J. (2021). Nexus of circular economy and sustainable business performance in the era of digitalization. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2020-0676.
2. Bezuhla J., Kononenko Ya., Bytiak O., Zacharchyn H., Korin M. Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism / *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* this link is disabled, 2021, 628(1), 012009.
3. Bezuhla, J.E. Scenarios of enterprises economic activity development/*Actual Problems of Economics*, 2015, 170(8), p. 402-408.

*Олексієнко Д.В.,
аспірант,
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка*

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання – це процес впровадження нових ідей, технологій, методів управління та бізнес-моделей для покращення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Ключовими чинниками успішного інноваційного розвитку суб'єктів господарювання є [1-3]: інвестиції в дослідження та розвиток; створення інноваційної культури та високого рівня інтелектуалізації колективі підприємства; співпраця та партнерство з іншими суб'єктами інноваційного простору для обміну знаннями та ресурсами; адаптивність до змін на ринку інновацій та швидкість впровадження нових ідей; створення стимулів для перевірки та впровадження новаторських рішень.

Умови воєнної та повоєнної відбудови можуть створювати унікальні виклики і можливості для інноваційного розвитку. Стратегічні орієнтири в цих умовах можуть включати наступні напрямки:

I. Можливо найголовнішим стратегічним напрямком в умовах воєнної та повоєнної відбудови буде відновлення інфраструктури. Реконструкція та відновлення інфраструктури є критичним для відновлення економіки та підтримки соціального розвитку після конфлікту. Інноваційні підходи до будівництва, енергетики, транспорту та інших сфер можуть допомогти забезпечити швидше та ефективніше відновлення.

II. Технологічні рішення для безпеки та оборони теж будуть мати один з ключових напрямків в умовах воєнної та повоєнної відбудови. Умови воєнного конфлікту можуть змусити розвиток нових технологій для забезпечення безпеки,

оборони та кібербезпеки. Інновації в галузі військово-прикладних технологій, кіберзахисту, дронів та інші можуть мати стратегічне значення для забезпечення національної безпеки та оборони.

III. Одним з стратегічних орієнтирів економічного відновлення буде впровадження інновацій. Відновлення економіки після воєнного конфлікту може бути сприятливим для інноваційних підходів до розвитку нових галузей, підприємств та бізнес-моделей. Інвестиції у стартапи, технологічний розвиток та інші інноваційні проекти можуть допомогти відновити економіку та створити нові ринки.

VI. Також до стратегічних напрямків в умовах воєнної та повоєнної відбудови соціальна інтеграція та мирний розвиток. Інновації можуть грати ключову роль у сприянні соціальній інтеграції, підтримці внутрішньої стабільності та мирного розвитку після воєнного конфлікту. Проекти з соціальної реабілітації, міжкультурного взаєморозуміння та миротворчі ініціативи можуть сприяти відновленню суспільства після конфлікту.

У цих умовах інновації стають ключовим інструментом для відновлення, розвитку та забезпечення мирного та стійкого розвитку після воєнного конфлікту. Вони можуть сприяти не лише відновленню економіки та інфраструктури, але й створенню позитивних змін у суспільстві та забезпеченню безпеки та стабільності.

Список використаної літератури:

1. Kucheruk, G., Vovk, O., Kovalenko, N., Romakh, V. and Shevchenko, V. (2023). Modernization Processes Development in the Implementation of Intellectual Capital in a Crisis. *Econ. Aff.*, 68(01): 569-581.

2. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Сафонік Н.П. Проектування векторів відновлення інфраструктури вантажних перевезень. *Наукові інновації та передові технології*. № 7(21) (2023). С. 219-232. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5377/5408>.

3. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022 № 1. С. 157-163. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.157>.

*Петров І.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ПАСИВНА ТА АКТИВНА ФОРМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Активна та пасивна форми адаптації підприємств в умовах невизначеності відображають різні стратегії реагування на зміни. Пасивна адаптація передбачає реагування лише після виникнення проблем, тоді як активна адаптація полягає в систематичному пошуку нових можливостей та підходів для запобігання або легалізації проблем. Умови невизначеності вимагають від підприємств гнучкості та швидкого реагування, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність. Активна адаптація, така як стратегічне планування, інновації та пошук нових ринків, дозволяє підприємствам пристосуватися до змін у своєму оточенні, підтримуючи стійкість і розвиток.

Пасивна адаптація, навпаки, може включати в себе реакцію лише після виникнення проблем, таких як зниження прибутку або втрата ринкової частки, без систематичного аналізу та попереднього планування. Це може призвести до тимчасового реагування, яке не завжди ефективно або досить швидко для забезпечення виживання підприємства в умовах невизначеності. Таким чином, активна адаптація часто виявляється більш привабливою стратегією, оскільки дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними та стійкими у змінному бізнес-середовищі.

Необхідність адаптивного управління пов'язана з тим, що, з одного боку, підприємство має на меті постійне та безперервне поліпшення своєї діяльності, з іншого – підприємство працює в постійно мінливих умовах, що створюють невизначеність [1].

Умови невизначеності можуть включати фактори, такі як зміни в законодавстві, політичні нестабільності, економічні коливання або технологічні інновації. Для успішної адаптації підприємство повинно мати гнучкість і здатність до швидкого реагування на такі зміни. Активна адаптація може включати постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз трендів та використання стратегій ризик-менеджменту для зменшення впливу невизначеності на бізнес. Також важливою є здатність підприємства до інновацій та швидкого впровадження змін в продукційні та маркетингові стратегії.

Крім того, ефективне керівництво та комунікація внутрішньої структури підприємства можуть значно підвищити його здатність адаптуватися до невизначеності. Це включає в себе розробку планів кризового управління, які забезпечують швидку реакцію на непередбачені події, а також створення внутрішнього середовища, яке сприяє інноваціям та експериментам. Ретельне управління ресурсами та фінансова стратегія також можуть допомогти зберегти стійкість підприємства навіть у невизначених умовах.

Зміна умов функціонування підприємств вимагає зміни систем управління ними для забезпечення їх швидкої адаптації до нових викликів в процесі еволюції ціннісних засад суспільства шляхом оперативного реагування на зростаючі потреби з метою ефективного стратегічного розвитку [2].

Зокрема, активна адаптація може включати такі дії, як розвиток альтернативних джерел постачання, диверсифікація продуктів або послуг, а також пошук нових ринків збуту. Крім того, підприємство може інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій, що дозволить йому залишатися на передній лінії конкурентоспроможності. Гнучкість та відкритість до змін є ключовими аспектами успішної активної адаптації підприємства в умовах невизначеності.

Крім того, важливою частиною активної адаптації є навички управління ризиками. Підприємство повинно виявляти потенційні загрози і можливості, аналізувати їх вплив на бізнес і розробляти стратегії для зменшення ризику та використання можливостей. Це може включати створення резервних планів, застосування страхових полісів або навіть партнерство з іншими компаніями для спільного розв'язання проблем. Регулярне оновлення стратегій адаптації і відповідь на зміни в бізнес-середовищі допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними в умовах невизначеності.

Також важливим аспектом активної адаптації є розвиток гнучких та реагуючих комунікаційних каналів. Забезпечення відкритого та ефективного обміну інформацією як всередині підприємства, так і зовні, дозволяє швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та ефективно координувати дії з управління кризовими ситуаціями. Крім того, важливою складовою активної адаптації є навчання персоналу та створення культури, що сприяє інноваціям та відкритості до змін. Це допомагає підприємствам не лише реагувати на невизначеність, а й активно шукати нові можливості для зростання та розвитку.

У відповідь на невизначеність, підприємствам слід також звернути увагу на збільшення своєї резиліентності. Це означає здатність підприємства відновлюватися швидко після стресових ситуацій та продовжувати свою діяльність без втрати ефективності. Збільшення резиліентності може включати в себе розробку та впровадження більш гнучких операційних процесів, диверсифікацію постачальників та ринків, а також створення фінансових резервів для покриття несподіваних витрат. Такий підхід допомагає підприємствам виживати в умовах невизначеності та навіть зміцнювати своє становище на ринку.

Важливою частиною активної адаптації є також постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства. Це дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та можливості і приймати необхідні заходи

для їх вирішення або використання. Регулярний аналіз конкурентного оточення, змін у законодавстві, технологічних інновацій та змін у попиті споживачів дозволяє підприємству бути на крок попереду і забезпечити свою конкурентоспроможність у невизначених умовах. Активна адаптація підприємств в умовах невизначеності є ключовим елементом успішного управління. Це вимагає систематичного аналізу, гнучкості та швидкого реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Підприємства, які приділяють увагу активній адаптації, мають більші шанси не лише вижити в умовах невизначеності, а й зберегти свою конкурентоспроможність та навіть зрости у цих умовах.

Список використаної літератури:

1. Арєф'єва О. В., Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>.

2. Прохорова, В., Залуцька, Х., & Маслак, Т. (2021). Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08).

Самітов Р.О.,
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ

ЗНАЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Ефективність інноваційного розвитку у великій мірі залежить від інвестування в освіту, науку, дослідження, розробки та наявності інтелектуального потенціалу в країні. Інтелектуальні інвестиції – це капіталовкладення у інноваційні товари та послуги, тобто це фінансування нових нематеріальних активів, а також вкладення коштів у підготовку, перепідготовку персоналу з метою подальшого створення інноваційної продукції.

Макроекономічні показники розвитку країни залежать від впровадження різноманітних інноваційних програм та проєктів. Оскільки країни поділяються за рівнем доходів на такі що є з низькими та ті, що з високими доходами, та, відповідно, і середній бал перших країн за показником їх інноваційності становить 26,8 та показник для другої групи – 59,4.

Економічно розвинуті держави мають значний потенціал для розвитку наукомістких видів бізнесу, оскільки в них є можливість здійснення капіталовкладень у інноваційні бізнес-центри, що реалізують конкурентоспроможні новітні техніко-технологічні ідеї.

Країни, індекс інноваційності яких лежить у проміжку від 59,4 до 26,8 – це країни, що розвиваються, відповідно намагаються встигнути за передовими державами та скоротити відстань розриву шляхом мобільного адаптування вже існуючих інноваційних проєктів з метою реалізації своїх цілей.

Продукція із значною доданою вартістю виготовляється у високоіндустріальних країнах із високим рівнем інноваційного розвитку, оскільки вони спроможні профінансувати потужні новітні бізнес-проекти, що є результатом державних та приватних інвестицій у наукові дослідження та освітні програми. За оцінками експертів, реалізація товарів та послуг із значними інтелектуальними інвестиціями приносить доходів у десятки разів більше, ніж продаж сировинної продукції. [1]

Доцільно наголосити, що країни з низьким рівнем доходів та, відповідно, меншим середнього рівня показником інноваційності економіки, мають великі ризики втратити швидкість індустріалізації та бути не конкурентоспроможними й не ефективними на глобальному світовому рівні.

Експертна оцінка комплексного показника інноваційності України складає 46,4, що більше середньостатистичного серед усіх країн (45,2). Тому доцільно зауважити, що у нашої країни є всі можливості при умові ефективного використання інтелектуального потенціалу, який є у країни, наздогнати більш розвинуті держави та зайняти гідне місце серед потужних суспільств за рівнем індустріального розвитку. [1]

Інноваційний розвиток економіки передбачає фінансування малого та середнього бізнесу, оскільки такі підприємства є більш мобільними та швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища.

На сучасному етапі розвитку України найбільшим інвестором є Європейський інвестиційний банк, що здійснює значне фінансування коштів за воєнний період у розвиток саме малого та середнього бізнесу. Вітчизняні та іноземні інвестори зацікавлені у інвестуванні коштів у перспективні проекти за умови підтримки їх державою та наявності програм страхування можливих ризиків. [2].

Тому реалізація ефективної інноваційної діяльності з метою економічного розвитку може бути успішною тільки в тих країнах, де рівень конкурентоспроможності забезпечується шляхом вкладання значних інвестицій у розробку та створенні наукомістких товарів та послуг.

Список використаної літератури:

1. Сайт економічної правди. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/04/8/712140/>.
2. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна, М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3409/3337>.

*Slastianyko A. I., Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

*Piatodvernyi M. A.,
applicant of the third educational and scientific level
of higher education (PhD),
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

FORMATION OF MANAGEMENT TOOLS IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES

The market system of management not only promotes the development of entrepreneurship in Ukraine, but also sets certain requirements for the activity of entrepreneurial structures.

The influence of the external environment on the level of responsibility of enterprise managers for management decisions is increasing. That is why the question of forming the economic security of the enterprise is gaining relevance. For this, each enterprise uses its set of corporate resources (land, capital, information, technology, intellectual property, etc).

The assessment of the economic security of socio-economic systems is objectively difficult due to the fact that it is an integral assessment of the economic security of the entire institutional environment of the business entity: influence groups, personnel, production and sales activities, monetary and financial social sphere, etc [1].

The economic security of the enterprise is such a state of the enterprise's resources, which ensures their effective use for stable functioning and future development, the ability to eliminate negative factors and threats, to harmonize economic interests with the interests of the subjects of the external environment.

It has been proven that the main goals of economic security of the enterprise are:

economic and production-technological (production of socially necessary products of appropriate quality),

scientific-technical and environmental (compliance of production with technological progress and environmental standards),

social (satisfaction of the material and spiritual needs of personnel), the achievement of which will provide him with maximum profit and strategic development.

The economic security of enterprises is directly related to managers taking into account the dangers and threats inherent in the environment of their operation and predicting the appropriate response of the management system [2].

Diagnostics of the level of economic security of agro-industrial enterprises, the implementation of which is ensured by conducting: a comprehensive assessment of the level of economic diagnostics of agro-industrial enterprises using the available methodological support, parametric and rating assessment of functional components of economic security, normalization of parameters and calculation of integral indicators of functional components of economic security, comparison of assessment results, formation and implementation of an integral diagnostic indicator of the level of economic security of agro-industrial enterprises. The main result of the implementation of the integrated methodical approach is the development and adoption of management decisions taking into account the results of diagnostics.

The purpose of strategic provision of the economic security of enterprises is to adapt the enterprise to the conditions of resource markets, increase its level of profitability, compliance of the technical and technological base with technological progress, etc.

There are reasons to believe that the strategic provision of the financial component of economic security consists in increasing the level of profitability of the enterprise and ensuring the maximum profit, other things being equal, in the future, by maintaining financial security.

The strategic provision of the innovative component of economic security reflects the compliance of the enterprise's development with technological progress, which consists primarily in the intensification of production and economic activity to improve product quality and satisfy consumer needs, etc.

To implement the strategic provision of economic security of agro-industrial enterprises, it is necessary to develop an effective methodical approach using the tools of strategic analysis. The main result of strategic support is the positioning of the studied enterprises according to the defined criteria and the formation of strategic directions of development for them at the achieved level of the economic and organizational mechanism for the formation of economic security and on the basis of the occupied strategic position.

Forecasting development trends is a complex analytical process related to the study of the regularities of the enterprise's activity in order to develop scenarios for its future functioning.

We will develop forecasts of trends in the development of agro-industrial enterprises, using methodical tools of trend and scenario analyses.

References:

1. Prokhorova V.V., Kovalenko D.V. Upravlinnia bezpekoiu sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh destruktyvnoho rozvytku. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy na osnovi pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovykh posluh v umovakh didzhitalizatsii: kolektyvna monohrafiia za red. d.e.n., prof. Chobitok V. I. – Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2023. S. 41-49.
2. Prokhorova, V., Krutova, A., & Diachenko, K. (2022). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh destabilizatsiinoho rozvytku. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).

*Шепеленко С.М., к.пед.н.,
докторант кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЗАКОНОМІРНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Прогнозування економічного розвитку підприємств є важливою складовою стратегічного планування та прийняття ефективних управлінських рішень. Це дозволяє підприємствам краще зрозуміти своє стратегічне майбутнє, оцінити потенційні ризики та можливості, а також оптимізувати ресурси для досягнення поставлених цілей.

Існує сукупність теоретико-практичних моделей, які можна використовувати для прогнозування економічного розвитку підприємств. Найбільш поширені моделі та їх характеристик представлено на рис. 1.



Рис. 1. Моделі для прогнозування економічного розвитку підприємств

Розглядаючи вибір найбільш ефективної та точної моделі прогнозування для підприємства, важливо врахувати сукупність факторів, що визначаються конкретними умовами та метою дослідження.

Наявність даних є першочерговим критерієм, оскільки вона визначає можливість використання різних типів моделей. Моделі часових рядів, наприклад, вимагають значного обсягу даних в динаміці, тоді як моделі факторного аналізу та економетричні моделі можуть потребувати додаткових даних про впливові фактори та економічні взаємозв'язки.

Складність моделі також грає важливу роль. Моделі часових рядів зазвичай вважаються простішими та легше інтерпретованими, що робить їх популярними для застосування в різних сферах. З іншого боку, моделі факторного аналізу та економетричні моделі можуть бути складнішими та вимагати спеціалізованих знань для розробки та розуміння.

Точність прогнозів, безумовно, є ключовим аспектом при виборі моделі. Вона залежить від якості даних, складності моделі та інших факторів, тому необхідно уважно вивчити ці параметри при прийнятті рішення.

Останнім, але не менш важливим, є визначення конкретних цілей прогнозування. Різні моделі можуть бути більш або менш ефективними для реалізації різних завдань, таких як прогнозування майбутніх доходів, витрат або рівня інвестицій. Чітко визначені цілі допоможуть зорієнтуватися при виборі найбільш відповідної моделі прогнозування.

На прогнозування закономірностей економічного розвитку підприємств впливають сукупність факторів, які можна умовно поділити на групи: макроекономічні, мікроекономічні та мезоекономічні.

Світ, що постійно трансформується, потребує значних змін не лише сьогодні, але й у майбутньому. Саме тому прогнозування економічного розвитку підприємства стає не просто цінним інструментом, а й необхідністю для

виживання та подальшого розвитку. Проте, на шляху до чіткого бачення майбутнього треба оцінювати вплив ризиків та факторів невизначеності.

Визначення ступеню впливу ризиків та факторів невизначеності є невід'ємною частиною процесу прогнозування. Важливо враховувати ці фактори при прогнозуванні економічного розвитку підприємства, щоб отримати більш реалістичні та стійкі результати.

У підсумку, прогнозування економічного розвитку підприємств вимагає глибокого аналізу та розуміння різноманітних факторів, що впливають на нього. Вибір належної моделі прогнозування вимагає уважного розгляду наявних даних, складності моделі, точності прогнозів та конкретних цілей. Ризики та невизначеність, які супроводжують цей процес, потребують уважного врахування та ефективного управління. Тільки такий підхід дозволить підприємствам досягати стійких та реалістичних результатів у прогнозуванні їхнього майбутнього розвитку.

Список використаної літератури:

1. Гече С. Ф. Модель прогнозування фінансового стану підприємств на основі фінансових показників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 1. С. 162-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2014_1_33.
2. Шандова Н. В. (2017). Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*, 1(79), 165-169. [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-165-169](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-165-169)
3. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 423-430.
4. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. (2021). Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 97-104.

IMPACT OF ENVIRONMENTAL REGULATIONS ON PRODUCTION COSTS

In today's world, when global environmental issues are becoming an increasingly hot topic of discussion, environmental regulations play a key role in shaping business strategies and practices. They influence various aspects of business activities, from production processes to marketing strategies and interaction with society. An important aspect worth emphasizing is production costs, as they directly reflect the impact of environmental regulations and standards on the financial performance of enterprises.

"The natural environment is considered safe when its condition complies with the criteria, standards, limits and norms established by the legislation, which relate to its cleanliness (unobstructed), resource quality (non-dependability), environmental sustainability, sanitary requirements, species diversity, ability to satisfy the interests of citizens" [1, p. 184].

Constantly tightening requirements for compliance with environmental norms and standards force enterprises to invest additional resources in environmental safety. At first glance, it may seem an unnecessary burden on the enterprise budget, increasing production costs and reducing profitability.

However, in the long run, strict adherence to environmental regulations and investment in environmental protection can be beneficial for businesses. Firstly, it can reduce the risk of environmental disasters, which can ultimately result in significant losses and reputational damage to a business.

Moreover, adherence to environmental standards improves public perception of the brand and builds trust with customers and partners. Companies that demonstrate their environmental responsibility can often attract more consumers and investors, which can ultimately affect their financial position.

It should also be noted that adopting environmental innovations and technologies can help optimize production processes and reduce resource consumption. For example, using energy efficient technologies or switching to renewable energy sources may allow a company to save on energy costs and thus reduce its production costs in the long term.

An important part of the understanding of the processes of transformation in the composition of production costs in enterprises is environmental regulation. They are considered as rules, regulations and laws adopted by the authorities of national or international orders, which regulate the impact of human activity on the environment in order to preserve its quality and health. These regulations may concern various spheres of activity, including industry, agriculture, transportation, construction and others. The main objective of environmental regulation is to reduce the negative impact of human activity on the environment and to ensure sustainable development. This may include limiting the release of toxic substances into the air, water and soil, control over the use of natural resources, protection of biodiversity and natural ecosystems, as well as ensuring the safety of the population from harmful chemicals and other risk factors. Environmental regulation can be adopted at different levels of government, from national to local, and may include legislative acts, normative documents, standards and other forms of legal regulation. Their implementation requires cooperation between government bodies, business, scientific and research institutions and public organizations.

The overall effect of environmental regulation can be manifold. On the one hand, they can increase production costs for companies, forcing them to use more expensive technologies and processes to reduce the negative impact on the environment. However, on the other hand, they can also stimulate innovation and the development of new, environmentally friendly technologies, which in the long term can lead to lower costs and increased competitiveness of companies.

Figure 1 shows the relationship between environmental regulations and production costs in different industries. The main node, labeled "Environmental

Regulations", branches into three categories: emission limits, waste management requirements, and resource use standards. Each of these categories is further linked to three sectors: manufacturing, energy, and construction. The emission limitations section emphasizes the costs associated with upgrading equipment for manufacturing, investing in clean technology for energy, and increasing material costs for construction. The waste management requirements section emphasizes the costs of waste management in manufacturing, strict recycling standards in energy, and penalties for violations in construction. The resource utilization standards section covers the use of renewable sources in manufacturing, the high cost of green raw materials in energy, and the costs of green building. This diagram helps visualize the complex interactions and highlights how environmental standards affect the economic aspects of various industries.

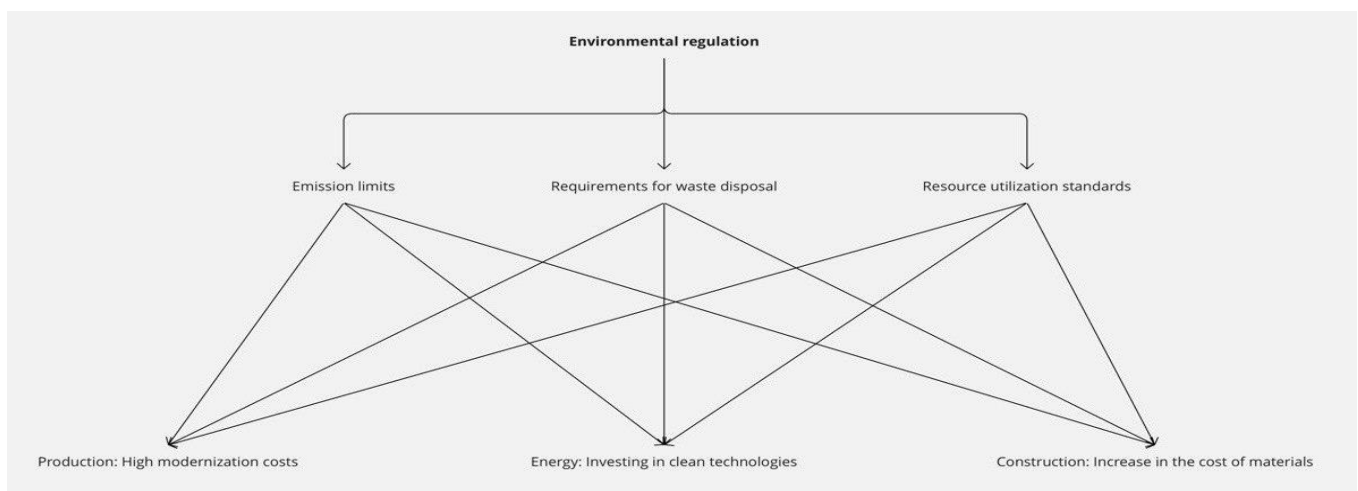


Fig. 1 Relationship between environmental regulations and environmental costs

Source: developed by the author

Thus, while strict adherence to environmental regulations may increase the production costs of a company, it may also increase the cost of production. environmental regulations may increase the production costs of a company, it may prove to be a worthwhile investment in the long run. In the long run, it may prove to be a worthwhile investment. Environmentally responsible enterprises not only contribute to

the preservation of the environment, but can also gain significant competitive advantages in the marketplace. environment, but can also gain a significant competitive advantage in the The environmental regulations may increase the production costs of a business, but in the long term it may be well worth the investment.

References:

1. Constitution of Ukraine: official text. Kyiv: KM, 2013. 96 с.
2. Zhang, D., Liu, Z., & Chen, H. (2020). The impact of market-incentive environmental regulation policies on corporate environmental costs: Evidence from China's carbon trading policy. PLOS ONE, 15(12), e0243152. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243152>.

*Юхнов Б. Ю., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Попов С.І.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ЗАХОДИ ЗБЕРЕЖЕННЯ КВАЛІФІКОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ТУРБУЛЕНТНИЙ ЧАС

Співробітники відіграють ключову роль успіху будь-якого бізнесу. Вони є не просто виконавцями завдань, а й двигунами розвитку компанії. Якість роботи, мотивація, професіоналізм та відданість співробітників безпосередньо впливають на ефективність бізнесу, його репутацію та здатність до конкурентоспроможності на ринку. Крім того, унікальні навички, досвід та таланти кожного співробітника можуть зробити цінний внесок в інноваційний процес та створення конкурентних переваг для компанії. Успішні компанії розуміють важливість залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників. Інвестування в навчання, створення

стимулюючого робочого середовища, розробка ефективних систем мотивації та лідерство – це лише деякі з безлічі способів, якими компанії прагнуть залучити та утримати найкращих співробітників.

Згідно квітневого звіту Національного банку України за 2024 рік в Україні тривало поліпшення очікувань ділової активності. Попит на робочу силу надалі зростає, водночас пропозиція залишалася обмеженою (рис. 1), у тому числі з огляду на подальше збільшення кількості мігрантів. Через кадрові проблеми посилювався тиск на заробітні плати у бік підвищення (рис. 2). Також підвищення мінімальної зарплати до 8.0 тис. гривень з 1 квітня 2024 теж додало до зарплатних очікувань претендентів [1].

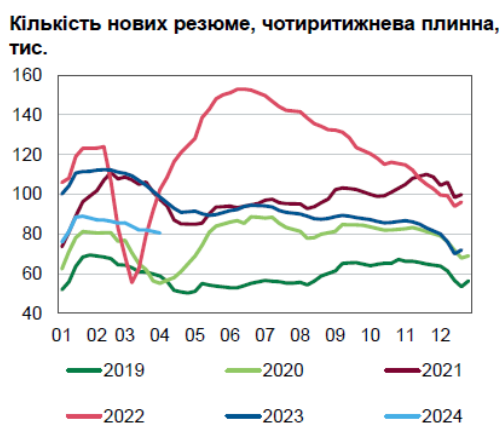


Рис. 1



Рис. 2

Отже, в Україні зберігається перманентний дефіцит трудових ресурсів, обумовлена мобілізацією чоловіків до ЗСУ, міграцією жінок з дітьми з України, міграцією громадян з регіонів, де є постійні обстріли. Кількість мігрантів за межами України з початку 2024 року станом на 14 березня, за даними ООН, збільшилася на майже 150 тис (або 2%) до 6.5 млн осіб. У такій ситуації наявність кваліфікованої робочої сили є одним із ключових факторів виживання будь-якої української компанії. Її успіх безпосередньо залежить від того, наскільки добре HR та керівники вміють залучити та утримувати цінних фахівців.

Яким чином сучасне українське підприємство може гарантувати собі наявність кваліфікованих працівників, низький рівень плинності персоналу, задоволення персоналу роботою? Існує кілька класичних способів зберегти працівників від звільнення. Заходи стимулювання персоналу можуть бути різними та залежать від конкретної компанії, її культури, бюджету та цілей:

Інструменти матеріального заохочення: надання конкурентоспроможної заробітної плати та бонусів; розробка програми заохочення та мотивації; річні бонуси, такі як: 13-зарплата чи премії по підсумкам виконання KPI; премії за досягнення разових цілей таких як: своєчасне виконання проєктів; часткова чи повна оплата житла при релокації підприємства у інший регіон; підтримка здоров'я: медичне страхування та страхування життя працівників, абонементи для зайняття спортом; знижки на продукцію чи послуги компанії; безкоштовне харчування чи частково оплачувані обіди.

Інструменти нематеріального заохочення:

- створення приємної робочої атмосфери та підтримка командного духу. При цьому слід мінімізувати авторитарні елементи управління, а більше використовувати демократичний підхід до працівників;
- безпечні умови праці, наявність бомбосховища у небезпечних регіонах;
- навчальні курси підвищення кваліфікації;
- підвищення та розширення повноважень;
- надання можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
- забезпечення балансу між роботою та особистим життям. При можливості: надавати гнучкий графік чи віддалений режим роботи хоча б частину тижня, якщо процеси в організації це дозволяють;
- регулярний зворотний зв'язок та визнання досягнень співробітників;

– надання річних відпусток для фізичного та морального відпочинку співробітників. Не допускати накопичення відпусток за кілька років.

Якщо для використання інструментів матеріального заохочення потрібні джерела для фінансування, то для використання інструментів нематеріального заохочення потрібні воля та час керівництва підприємства [2].

Для новачків дуже необхідна допомога в адаптації. На цьому етапі важливими інструментами для утримання стають пребординг та онбординг. Більшість людей, які залишають компанію, роблять це у перші дні, тижні чи місяці. Тому важливо з перших днів грамотно побудувати шлях людини в організації, надати йому підтримку та мотивувати для ефективної роботи. Пребординг має на увазі, що новий співробітник отримає вітальний лист та невелику презентацію про компанію ще до свого першого робочого дня. Під час онбордингу необхідно познайомити новачка з командою, місцем роботи, основними робочими інструментами. Також у цей період співробітнику роз'яснюють організаційні моменти – від порядку оформлення відпусток до можливостей навчання та перспектив кар'єрного зростання.

Програма утримання персоналу має враховувати особливості кожного співробітника, його вік, сімейний стан, цінності та стиль життя. Деякі HR-фахівці при складанні такої програми спираються на теорію поколінь. Наприклад, для бумерів важливим є статус і визнання їхньої ролі в компанії. Представники покоління Y оцінять можливості навчання чи зарубіжні стажування. Зрозуміло, багато залежить від особистості людини, тому підхід має бути індивідуальним.

Важливо, на якому етапі життєвого циклу у компанії (залучення, рекрутинг, онбординг, розвиток, утримання чи оффбординг) перебуває співробітник. Наприклад, для нових співробітників частіше використовують матеріальні інструменти. Людина, яка працює в компанії більше року, допоможе утримати кар'єрне зростання чи нові перспективи. Також важливо розвивати HR-бренд компанії, підтримувати комфортний психологічний клімат у команді та

заохочувати досягнення співробітників. Таким чином, утримання працівників під час воєнного часу є непростю, але здійсненою метою. Для її реалізації необхідні постійна турбота менеджменту, а також як матеріальні, так і нематеріальні заохочення для працівників. Але працівники це те, чим відрізняються одна компанія від іншої. Значить збереження кваліфікованої команди співробітників підприємства означає працюючий бізнес.

Список використаної літератури:

1. Національний банк України, Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд, квітень 2024 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-kviten-2024-roku>.
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>

*Юхнов Б.Ю., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Тарновський В. О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ PR-ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Базовим фактором функціонування будь-якої компанії є персонал, тобто її особовий склад або колектив осіб, які поєднані спільною діяльністю. Ця діяльність буде успішною, якщо керівництво компанії серед багатьох інших буде приділяти особливу увагу й питанням внутрішніх комунікацій. Серед них важливу роль відіграє робота з персоналом, або кадрова політика компанії.

Керівники компаній, проводячи свою кадрову політику, спираються на спеціалістів відділів кадрів, PR-фахівців, психологів тощо. Головна мета – підбір такого персоналу, який би міг найкращим чином здійснити омріяну ними мету: отримання максимального прибутку. Але сучасна внутрішньофірмова кадрова політика багатогранна і повинна базуватися не тільки на інтересах власників, а й враховувати інтереси працівників, їхні особистісні риси, потенціал та амбіції до кар'єрного зростання.

Діяльність більшості українських компаній не тільки у період війни, а й навіть у довоєнний час свідчить про наявність значних проблем в сфері підбору кадрів і нехтування потенціалом та інтересамисвоїх працівників. Особливо прикро, коли власники свідомо намагаються вичавити всі соки з них, не надаючи за виконану за усіма правилами роботу відповідну винагороду, затримують виплату заробітної плати, занижують її розмір (а то й зовсім відмовляються від виплат). Це є яскравим прикладом того, що розвиток капіталістичних відносин в Україні знаходиться на рівні, який ще далекий від сучасних підходів до роботи з персоналом, і у багатьох випадках скоріше нагадує принципи феодалної залежності, чого в цивілізованих країнах вже давно фактично не існує.

На наш погляд, сучасна кадрова політика компанії повинна будуватися на таких базових засадах як: орієнтація на здібності працівника, реакція на виклики і прагнення стабільності, рівні соціального забезпечення, лінійний кадровий контроль, рівні можливості, справедливе ставлення, двосторонній зв'язок, освіта (рис. 1).

Втілення у повсякденну практику діяльності компаній всіх цих базових засад допоможе створити всі умови для реалізації і кінцевої підприємницької мети, і інтересів та потенціалу працівників.

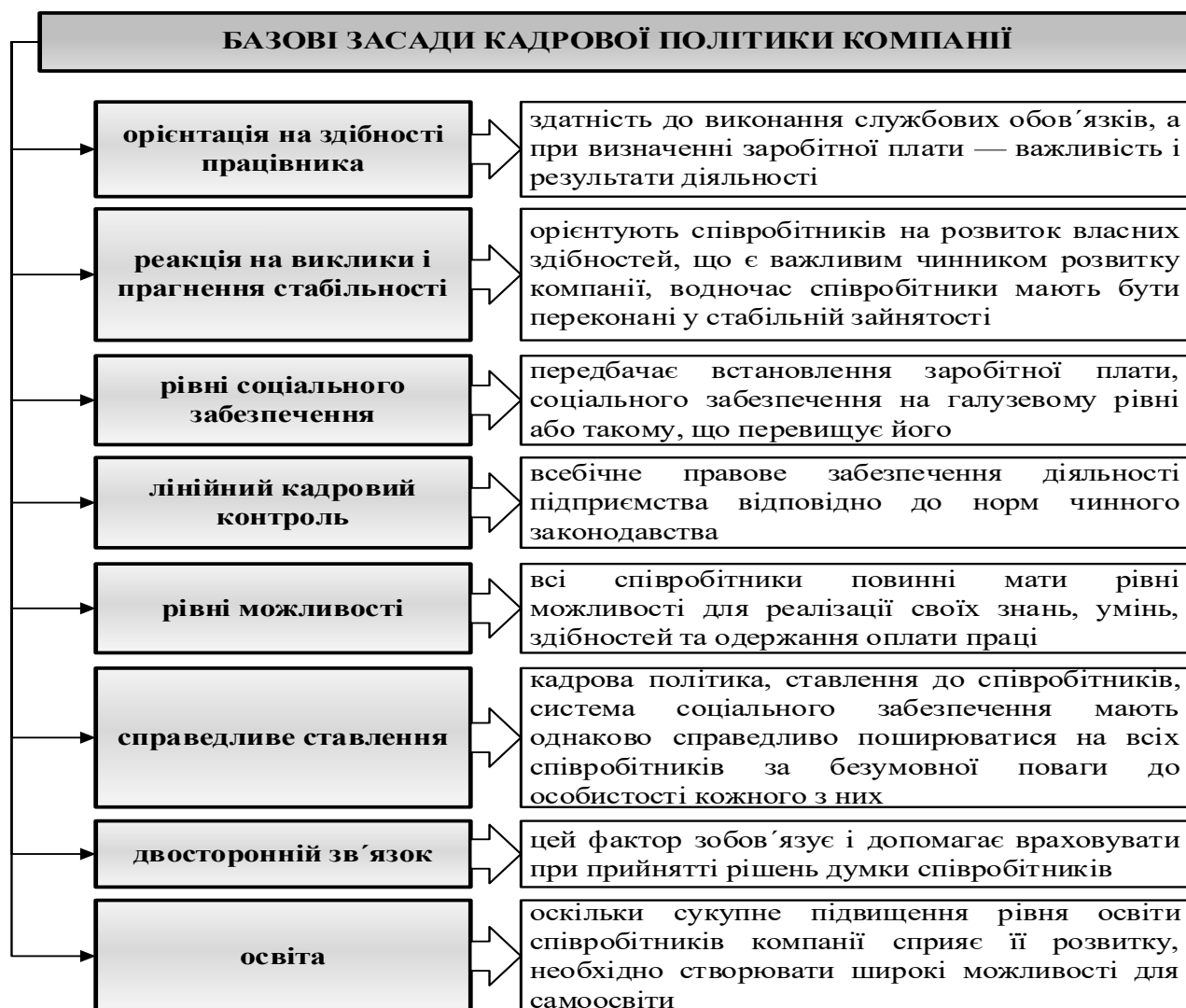


Рис. 1. Базові засади кадрової політики компанії

Список використаної літератури:

1. PR у системі менеджменту. Megalib.com.ua. Все для студентів. URL: http://megalib.com.ua/content/4513_PR_у_системі_menedjmenty.html (дата звернення 03.05.2024).
2. Прохорова В. В., Мних О. Б., Гузенко І. О. Людський капітал підприємства у глобальному просторі економіки знань. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 115-124. DOI: 10.33271/ebdut/74.117.
3. Прохорова, В., & Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).

*Юхман Ярина, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Бережницький Олег,
аспірант 1-го року навчання очної (денної) форми
кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМНОЇ АНАЛІТИКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сьогодні Україна опинилась у складних умовах прийняття управлінських рішень будь-якого рівня. В умовах збройної агресії зі сторони росії, прийняття управлінських рішень потребує постійного удосконалення підходів. Складність пошуку підходів щодо вирішення управлінських задач продовжує підвищуватися. Це обумовлено потребою у постійному розвитку і вдосконалюванні методологічних підходів та пошуку методів щодо прийняття управлінських рішень.

Науково-практична обґрунтованість при прийнятті управлінських рішень, їх оптимальність залежить від ступеня досконалості методів, що використовуються при виробленні та реалізації рішень, з іншого – від рівня володіння науковими аспектами та новітніми підходами щодо управління персоналом.

У зв'язку з вищевикладеним виникає необхідність обґрунтування необхідності використання системної аналітики та засад системного аналізу при прийнятті та розв'язанні питань управління діяльністю підприємством на різних рівнях.

Системний аналіз являє собою послідовність дій з установлення структурних зв'язків між елементами досліджуваної системи. Він спирається на комплекс загальнонаукових, статистичних та математичних методів [1,2].

Системний аналіз є ключовою передумовою ефективного управління персоналом та підприємством у цілому. Системний аналіз – це сукупність методів, заснованих на використанні комп'ютерних технологій і орієнтованих на дослідження соціально-економічних систем. Процедура системного аналізу створює основу логічного підходу до проблеми прийняття рішень [2,3].

Результатом системних досліджень є вибір оптимальної альтернативи плану розвитку системи. Від наукового та економічно обґрунтованого управлінського рішення залежить успіх діяльності будь-якого підприємства. Сьогодні розроблено багато наукових методів щодо підготовки управлінських рішень. Управлінці можуть приймати рішення виважено, обґрунтовано, вибираючи при цьому найкращі з можливих варіантів, та обов'язково враховуючи сучасні виклики економіки та політики. Однак деякі існуючі підходи щодо прийняття управлінських рішень використовуються недостатньо активно. Деякі менеджери покладаються на свій досвід та на своє бачення ситуації. У кожного менеджера є своє мистецтво управління та свої підходи щодо вирішення ситуації. Багато керівників не приділяють належної уваги вивченню та впровадженню наукових методів системної аналітики при прийнятті управлінських рішень.

Одночасне використання мистецтва управління та наукових методів і підходів дає високу результативність в управлінській діяльності. Треба відмітити що від характеру та ознак проблеми, яку необхідно вирішити, залежить увесь процес прийняття рішень та деталізації сутності самої проблеми. Деталізація та аналіз проблеми допоможуть прийняти адекватне та виважене управлінське рішення.

Застосовуючи основні аспекти системного аналізу, управлінські рішення можна класифікувати залежно від чисельності можливих шляхів вирішення проблем, наявних обставин у навколишньому середовищі та наявності

інших параметрів у колі проблеми. Універсальна система прийняття управлінських рішень не існує, тому що неможливо уявити всі проблеми та шляхи їх подолання, які можуть виникнути у бізнесі.

У багатьох наукових працях з управлінської діяльності та менеджменту наведені схеми, процедури, підходи щодо прийняття рішень для типових управлінських задач. В яких невідмінною складовою являється системний аналіз [1-4].



Рис. 1. Системний аналіз в рамках прийняття управлінських рішень

Одним із основних призначень системного аналізу є розробка критеріїв для вибору засобів та інструментів, які допоможуть досягти поставленої мети у процесі прийняття управлінського рішення. У процесі відбору конкретних засобів та інструментів для прийняття управлінського рішення менеджерам треба обрати єдиний варіант серед їх безлічі доступних та відповідати за нього.

Комплексний системний аналіз спроможний вирішувати питання, пов'язані з якісним управлінням підприємством.

Список використаної літератури:

1. Щедріна О.І., Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/99/15.pdf DOI <https://10.33111/mise.99.15>.
2. V. Prokhorova Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development / V. Prokhorova, Yu. Pylypenko, L. Halkiv, O. Koleshchuk, Yu. Dubiei. // *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 6. С. 181-186.
3. V. Prokhorova Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by enterprises / V. Prokhorova, O. Yemelyanov, O. Koleshchuk, K. Petrushka // *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 1. С. 160-168.
4. Маковоз О. В., Коваль Д. В. Комлаєнс-менеджмент як запорука успішного управління. *Наукові підсумки 2023 року*. Матеріали конференції. <https://entc.com.ua/uk/konferentsii/610-naukovi-pidsumky-roku>.

СЕКЦІЯ 3 ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Ареф'єва О.В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м.Київ*

КРОС-КУЛЬТУРНЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТНІСТЮ

В сучасному глобалізованому світі, де компанії часто працюють в багатонаціональному та мультикультурному середовищі, здатність до крос-культурного лідерства стає вирішальною. Це вид лідерства вимагає від керівників не просто розуміння базових аспектів управління, але й глибокого занурення в культурні відмінності своїх команд. Лідери, які володіють цією здатністю, можуть ефективно мотивувати, керувати та спілкуватися з працівниками з різних культурних середовищ, використовуючи ці різноманіття як стратегічний ресурс.

Роль таких лідерів стає особливо значимою в умовах, коли міжнародні корпорації розширюють свій вплив, виходячи на нові ринки та стикаючись з необхідністю інтегрувати різноманітний персонал в єдину корпоративну культуру. Ефективне крос-культурне лідерство не тільки сприяє гармонії та співпраці всередині компанії, але й забезпечує стратегічні переваги від розуміння та задоволення потреб міжнародних клієнтів і партнерів. Це створює сильну основу для інновацій та конкурентоспроможності на міжнародному рівні, роблячи крос-культурне лідерство не просто бажаним, а необхідним аспектом сучасного бізнесу.

«Тому, основні питання на які повинна бути зосереджена організаційна культура під час війни є такими: – навчити людей після вирішення питання безпеки, якісно виконувати рутинні, а далі – і більш складні, креативні завдання; – постійно знаходитися у конструктивній комунікації з людьми (робочій та індивідуальній); – регулярно обговорювати, що допомагає людям в компанії

тримати баланс, і допомагати підтримувати цей баланс спілкуванням та навчанням» [3, с. 101].

Лідери, що ефективно керують різноманітними культурними колективами, мають здатність визначати та використовувати унікальні можливості, які виникають з різноманіття. Центральним аспектом в роботі таких лідерів є розробка та реалізація стратегій, які сприяють злагодженій взаємодії між культурами, забезпечуючи при цьому високий рівень залученості та мотивації серед співробітників.

«Розвиток нового покоління лідерів, залучення та утримання талантів є ключовими викликами для лідерів на глобальному рівні. Тобто, в сучасних умовах формування ефективного лідерства в крос-культурному просторі стає актуальним з процесом поглиблення інтернаціоналізації та крос-культурному просторі стає актуальним з процесом поглиблення інтернаціоналізації бізнесу. У цьому дослідженні ми провели кількісну оцінку розвитку лідерських рівнів розвитку лідерства з урахуванням крос-культурних особливостей. На основі цієї оцінки були визначені граничні значення домінуючих крос-культурних факторів, що сприяють розвитку лідерства в компанії [4, с. 200].

Основою крос-культурного лідерства є підвищення обізнаності щодо культурних особливостей. Лідери повинні розвивати свої навички розуміння та інтерпретації культурних відмінностей, що дозволяє їм більш ефективно взаємодіяти з працівниками. Це також включає в себе здатність антиципувати, як культурні відмінності можуть вплинути на бізнес-процеси і рішення. Комунікація в межах крос-культурного середовища вимагає особливої уваги та дбайливого підходу. Ефективні лідери адаптують свої комунікативні стратегії, щоб забезпечити ясність і зрозумілість повідомлень у великому спектрі культурних контекстів. Така адаптація не тільки покращує взаєморозуміння між співробітниками з різних культур, але й зміцнює відносини та підтримує взаємну повагу.

Іншим важливим елементом є створення інклюзивної корпоративної культури, яка вітає та цінує різноманіття. Такі лідери активно використовують різноманіття як стратегічний ресурс, який може сприяти інноваціям і творчому мисленню. Інклюзивність не тільки збільшує задоволеність та лояльність персоналу, але й залучає нові таланти до організації, підвищуючи її конкурентоздатність і репутацію на глобальному рівні.

«Елементи архітектури кроскультурного менеджменту опосередковано визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, що сформовані через систему причиннонаслідкових зв'язків між сторонами у крос-культурному полі. Так, полікультурне середовище включає політичні, соціально-психологічні бар'єри, соціокультурні цінності та особливості стилю життя, що значно визначає моделі поведінки на всіх рівнях спілкування та завдання до реалізації фахових комунікацій» [2, с. 20].

Стратегії ефективного крос-культурного лідерства підкреслюють необхідність глибокого розуміння культурних відмінностей, адаптивної комунікації, та розвитку інклюзивних практик. Ці зусилля не тільки поліпшують внутрішнє середовище підприємства, але й сприяють її сталому розвитку та успіху на міжнародній арені. «В контексті спільного і різного між лідерами і керівниками підприємства слід додати, що керівник офіційно представляє фінансово-економічні, кадрово-компетентні, інноваційно-інвестиційні, майнові, ринкові інтереси, а лідер діє здебільшого контекстно, тобто здебільшого ситуаційно. В правовому полі також значно відрізняються права та обов'язки керівника, які закріплені в законному порядку (юридично) та наділений встановленою системою санкцій, які закріплені в нормативно-правовому забезпеченні діяльності підприємства» [1]. Крос-культурне лідерство несе в собі значний потенціал для зміцнення підприємств у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі. Цей стиль лідерства відрізняється вмінням керівників взаємодіяти ефективно з

працівниками та клієнтами з різних культурних контекстів, що стає стратегічною перевагою для будь-якої компанії, спрямованої на міжнародний розвиток.

Однією з головних переваг крос-культурного лідерства є його сприяння інноваціям. Різноманіття думок та перспектив, що виникає з культурного міксу в команді, може значно підсилити креативний потенціал організації. Лідери, які вміють інтегрувати різні культурні виміри у спільну роботу, часто виявляють, що їхні команди здатні виробляти унікальні рішення та ідеї, які можуть виявитися вирішальними для конкурентного позиціонування на ринку. Таке лідерство також забезпечує краще розуміння та обслуговування міжнародних ринків. Лідери, обізнані з культурними особливостями своїх іноземних клієнтів і партнерів, здатні адаптувати продукти та послуги до місцевих вимог та уподобань, забезпечуючи при цьому високий рівень задоволення потреб клієнтів. Такий підхід не тільки підвищує продажі, але й зміцнює лояльність бренду, відкриваючи нові можливості для росту та експансії. Нарешті, крос-культурне лідерство сприяє залученню та утриманню талантів. Організації, що демонструють відкритість та повагу до культурної різноманітності, мають кращі шанси привабити висококваліфікованих спеціалістів з різних частин світу. Інклюзивне робоче середовище, створене такими лідерами, стимулює інноваційність і продуктивність, а також сприяє високому рівню задоволеності та відданості персоналу.

Загалом, крос-культурне лідерство має ключове значення для підприємств, які прагнуть до успіху в умовах сучасної глобалізації. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно використовувати різноманіття як стратегічний актив, забезпечує конкурентні переваги на міжнародному рівні та сприяє сталому розвитку.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. 9 (18). DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01).

2. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (1). С. 19-22.

3. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. (2023). Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (108), 97-102. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-13>.

4. Blyznyuk T., Lepeyko T. Leadership development in cross-cultural environment. Cross-Cultural Business Conference 2021. Düren: Shaker Verlag. Pp. 199-205. <http://surl.li/tlwaf>.

5. Arefiev, S., Zhyhlei, I., Pereguda, Y., Kryvokulska, N., & Lushchyk, M. (2023). El uso de tecnologías digitales para garantizar la seguridad ambiental en el contexto del desarrollo de una Economía Verde. *Revista De La Universidad Del Zulia*, 15(42), 353-369. <https://doi.org/10.46925//rdluz.42.20>.

Буданов М.П.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Енергетика – це один із основних видів економічної діяльності, яка виробляє теплову та електричну енергію, необхідну для функціонування будь-якого промислового підприємства.

Як показала практика [1-4], ринкові відносини в енергетиці призвели до виникнення значної кількості різних ризиків.

На промислових енергетичних підприємствах є безліч різноманітних ризиків, що вимагають виявлення, оцінки та управління. Стратегія управління ризиками ґрунтується на класифікації ризиків та виділенні із загального списку найбільш значущих для промислового енергопідприємства.

Існують різні підходи до класифікації ризиків промислового підприємства. Ризики залежно від можливого результату (ризикової події), для промислових енергетичних підприємств, прийнято ділити на такі групи: природні, транспортні і виробничі ризики, оскільки кожен із цих ризиків може призвести до перебоїв у роботі промислового енергопідприємства.

Природні ризики неможливо контролювати. Єдиним виходом є грамотний облік даних ризиків на стадії проектування як самих електричних станцій, так і електричних та теплових мереж. Транспортні ризики пов'язані як із постачанням палива, так і з передачею електричної та теплової енергії до споживачів. Необхідно прагнути зниження втрат, пов'язаних з передачею енергії, шляхом поліпшення якості електричних і теплових трас, а також з використанням логістичних рішень при проектуванні нових станцій.

Виробничі ризики пов'язані зі збитками від зупинки виробництва промислових енергетичних підприємств, внаслідок впливу різних негативних факторів і насамперед зі знищенням чи пошкодженням основного та оборотного капіталів. До них належать також ризики, пов'язані із впровадженням у виробництво нової техніки та технологій. Виробничі ризики на енергетичних підприємствах можуть досягати значних величин, адже зупинка станції призведе до суттєвих економічних втрат як самої станції, так і підприємств, які не отримали енергії. Однак система планово-попереджувальних ремонтів, що діє на енергетичних підприємствах на даний момент, значною мірою знижує можливість аварійної ситуації, що у свою чергу знижує виробничі ризики. Тим не менш, основну увагу енергетичним підприємствам необхідно звернути безпосередньо на фінансові ризики, адже відсутність власного палива в достатній кількості призвела до залежності галузі від палива, що імпортується, оплата за яке здійснюється в іноземній валюті. Відповідно валютний ризик має значення для функціонування енергетичних підприємств.

Розрахунок за спожиту теплову та електричну енергію має свою специфіку, оскільки спочатку відбувається споживання, а потім відбувається оплата за спожиту енергію. Таким чином, на підприємствах енергетики виникає значна частота фінансових розривів, що досягає піку в період опалювального сезону.

Така особливість розрахунків призводить до виникнення як кредитного (у разі несплати за спожиту енергію), так і інфляційного ризику. Відстрочка платежу означає, що інфляційні процеси матимуть значний вплив на фінансове становище енергетичних підприємств. Фізичне та моральне старіння основних фондів призводить до необхідності їх постійного оновлення. Враховуючи нестабільне фінансове становище енергетичних підприємств та недостатність коштів, що інвестуються, виникає необхідність у позикових коштах. І, як наслідок, сильна закредитованість енергетики призводить до великого значення відсоткових ризиків.

Проте галузеву специфіку енергопідприємства необхідно враховувати як на стадії визначення ризиків, так і у наступних стадіях управління ризиками підприємства. Після вибору та визначення переліку найбільш значущих ризиків промислового енергопідприємства слід визначити їхній рівень.

Рівень фінансового ризику характеризує ймовірність його виникнення під впливом певного фактора ризику (або групи таких факторів) та можливих фінансових втрат при настанні ризикової події. Виходячи із зазначеного визначення, формуються методики оцінки рівня ризику, які дозволяють вирішувати конкретні завдання управління економічною діяльністю промислового енергетичного підприємства.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В., Мушнікова С., Крутова А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Електронне наукове фахове видання Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2022. Випуск 13(26). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-13\(26\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-08).

2. Королюк Т. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 62-71.

3. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 46. № 3. С. 113-121.

4. Лакіза В.В. Ризик регулювання у процесі планування виробничо-господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 58-65.

*Говсєєв Д.,
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємництво все більше усвідомлює свою роль у суспільстві та необхідність активної участі у соціальних ініціативах. Одним із ключових аспектів цього участі є розвиток та впровадження моделей соціальної відповідальності. Модель соціальної відповідальності підприємства визначає його підходи та стратегії у сфері взаємодії зі суспільством, збереження навколишнього середовища, підтримки співробітників та інші аспекти соціальної відповідальності. Вона також визначає його зобов'язання перед споживачами та клієнтами. Це охоплює такі аспекти, як якість продукції чи послуг, безпека споживачів, а також прозорість у відносинах між підприємством і споживачами. Крім того, ця модель визначає міру відповідальності підприємства перед локальними та глобальними громадами, включаючи участь у благодійних програмах, розвиток інфраструктури та соціальні ініціативи для поліпшення якості життя мешканців. В данному контексті також «виникає необхідність визначення форми взаємодії суспільства і природи для забезпечення збалансованості економічного зростання, соціального розвитку та екологічної

стійкості, при якій нинішні покоління забезпечують свої життєві потреби, не позбавляючи майбутніх поколінь аналогічної можливості» [3, с. 119].

Ще однією важливою складовою моделі соціальної відповідальності є збалансований підхід до здоров'я та безпеки працівників. Це охоплює створення безпечних та комфортних умов праці, забезпечення доступу до медичної допомоги та програм фізичного та психологічного благополуччя. Крім того, важливою є підтримка рівних можливостей та боротьба з дискримінацією на робочому місці, щоб забезпечити справедливі умови праці для всіх працівників.

Однак, при визначенні моделі соціальної відповідальності підприємства, важливо враховувати різницю між ролями лідерів та керівників. Керівник підприємства, функціонально, представляє фінансово-економічні, кадрово-компетентні, інноваційно-інвестиційні, майнові та ринкові інтереси компанії. Він часто займається формальними аспектами управління, виконуючи обов'язки, пов'язані з розробленням стратегій, контролем за виконанням завдань, управлінням ресурсами та забезпеченням фінансової стабільності підприємства. Лідер, натомість, діє здебільшого у контексті. Він створює візію, надихає команду, спонукає до інновацій та відкритого мислення. Лідер сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, де відкритість, взаємодія та розвиток кожного працівника стають пріоритетом. Він не просто виконує свої обов'язки, але й вчить, мотивує та надихає інших до досягнення спільних цілей. Успішна модель соціальної відповідальності підприємства враховує як функціональні обов'язки керівника, так і контекстну роль лідера. Здійснюючи взаємодію та співпрацю між ними, підприємство може створити ефективну стратегію, спрямовану на досягнення успіху в бізнесі та відповідальне ставлення до суспільства та довкілля. Так, С. Ареф'єв розглядає у такому контексті роль лідера на підприємстві. «В контексті спільного і різного між лідерами і керівниками підприємства слід додати, що керівник офіційно представляє фінансово-економічні, кадрово-

компетентнісні, інноваційно-інвестиційні, майнові, ринкові інтереси, а лідер діє здебільшого контекстно, тобто здебільшого ситуаційно. В правовому полі також значно відрізняються права та обов'язки керівника, які закріплені в законному порядку (юридично) та наділений встановленою системою санкцій, які закріплені в нормативно-правовому забезпеченні діяльності підприємства» [1].

Усе більш важливою стає також роль підприємства у підтримці різноманітності та включеності в суспільстві. Це охоплює різні аспекти, від рівних можливостей для всіх груп населення до розвитку програм та ініціатив, спрямованих на включення людей з різних соціальних, етнічних та культурних груп. Підприємства, які активно працюють у цьому напрямку, сприяють створенню більш гармонійного та різноманітного суспільства.

Однією з особливостей формування моделі соціальної відповідальності підприємства є індивідуальний підхід. Кожне підприємство має унікальні цінності, цілі та специфіку своєї діяльності, тому модель соціальної відповідальності повинна бути адаптована під конкретні умови кожного бізнесу. Наприклад, підприємство, яке працює у сфері екології, може акцентувати увагу на збереженні природних ресурсів та впровадженні екологічно чистих технологій, тоді як компанія зі сфери ІТ може зосередитися на розвитку освіти та технологічних інноваціях.

Ще однією важливою особливістю є стратегічний підхід до впровадження моделі соціальної відповідальності. Сучасні підприємства розуміють, що соціальна відповідальність не є лише маркетинговим інструментом, але і важливим чинником сталого розвитку. Тому формування моделі соціальної відповідальності повинно бути інтегровано у стратегію розвитку підприємства та охоплювати всі аспекти діяльності компанії. Крім того, важливою складовою формування моделі соціальної відповідальності є відкритість та взаємодія з зацікавленими сторонами. Підприємства повинні співпрацювати з урядовими

органами, громадськими організаціями, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами з метою розробки та впровадження ефективних соціально-відповідальних програм.

У світлі зростаючої уваги до соціальних питань та екологічної безпеки, формування моделі соціальної відповідальності стає важливим завданням для кожного сучасного підприємства. Правильно сформована модель не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, але й сприяє збереженню навколишнього середовища та поліпшенню якості життя співвітчизників.

Отже, модель соціальної відповідальності підприємства визначає його зобов'язання перед різними зацікавленими сторонами та спрямовує його діяльність на досягнення загального благополуччя для суспільства, довкілля та працівників.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. Випуск 9 (18), 2020.
2. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*, 2020, №3. С. 109-117.
3. Лелеченко А.П. Проблеми досягнення глобальних цілей як конвергенція ціннісних орієнтирів сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 118-123.
4. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol. 101(4) pp. 1527-1537. 2023. Pp. 1527-1537.
5. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. (2022). Higher education as a determinant of sustainable development. *Journal of the University of Zulia*, 13(38), 734-746. <https://doi.org/10.46925//rdluz.38.40>.

*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Савченко О.С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНСАЛТИНГУ В ПРОЦЕСИ СОЦІАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Інтеграція внутрішнього консалтингу в процесі соціальної взаємодії відіграє ключову роль у сталому розвитку бізнесу.

Використання внутрішніх консультантів може сприяти розробці та впровадженню стратегій, які враховують як внутрішні, так і зовнішні соціальні очікування, сприяючи тим самим загальному добробуту і стійкості. Через своє розташування в організації, внутрішні консультанти мають унікальну можливість формувати політики та процедури, які позитивно впливають на культуру підприємства та його стійкість. Їхня робота може допомогти впроваджувати інновації у соціальні взаємодії, підвищувати корпоративну прозорість, та розвивати стратегії, що забезпечують ефективне управління ресурсами і зменшення негативного впливу на довкілля.

Внутрішній консалтинг – це процес, під час якого організації використовують власні ресурси та експертизу для оптимізації своїх управлінських і операційних практик.

На відміну від зовнішнього консалтингу, де залучені сторонні фахівці, внутрішні консультанти є частиною організації, що дозволяє їм глибше розуміти

корпоративну культуру та стратегічні цілі. Соціальна взаємодія в контексті організації означає взаємодію між співробітниками, управлінськими структурами і зовнішніми стейкхолдерами, що впливає на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Стійкий розвиток у бізнесі передбачає здійснення діяльності таким чином, щоби задовольняти потреби сучасного світу без компромісів щодо здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, включаючи екологічну, економічну та соціальну компоненти.

Внутрішні консультанти, знайомі з корпоративною культурою та специфікою бізнесу, здатні ефективно ідентифікувати проблеми та можливості в межах організації, що веде до більш відповідального та збалансованого підходу до управління змінами.

На практиці внутрішній консалтинг може сприяти підвищенню рівня взаєморозуміння між співробітниками, покращенню комунікаційних процесів, та формуванню більш інклюзивної корпоративної культури. Наприклад, підприємства можуть впроваджувати програми внутрішнього наставництва, які допомагають новим та існуючим співробітникам краще інтегруватися у корпоративне середовище. Також, внутрішні консультанти можуть організовувати тренінги та семінари, які спрямовані на розвиток командної роботи та покращення міжособистісних взаємодій в межах підприємства.

Крім того, внутрішні консультанти можуть виступати як медіатори у вирішенні конфліктів, що сприяє створенню більш здорової та продуктивної робочої атмосфери. Вони також займаються аналізом робочих процесів і можуть пропонувати зміни, що спрямовані на підвищення ефективності роботи та зниження стресових факторів.

Проте, інтеграція внутрішнього консалтингу в бізнес процеси не позбавлена викликів. Однією з головних проблем є спротив змінам з боку співробітників, які можуть сприймати внутрішні консультації як нав'язування контролю або як загрозу існуючим порядкам. Також, існує ризик, що консультанти можуть не мати достатньо об'єктивного погляду на ситуацію через свою внутрішню причетність до підприємства. Важливо також зазначити, що ефективність внутрішнього консалтингу в значній мірі залежить від наявності у консультантів необхідних навичок та досвіду, а також від підтримки вищого керівництва підприємства.

Враховуючи ці аспекти, інтеграція внутрішнього консалтингу в процеси соціальної взаємодії вимагає не лише глибоких знань у галузі управління та психології, але й розуміння специфіки корпоративної культури і міжособистісних динамік в організації.

На сьогоднішній день внутрішній консалтинг має значний вплив на сталий розвиток та соціальну інтеграцію на підприємствах.

Він сприяє екологічній стійкості, оптимізації використання ресурсів, і ефективному управлінню змінами. Зокрема, внутрішній консалтинг може підвищити соціальну взаємодію та культурну інтеграцію, покращуючи корпоративну атмосферу і зменшуючи внутрішні конфлікти.

Список використаної літератури:

1. Дем'яненко, Т. (2023). Формування стратегії розвитку підприємств. *Scientific Collection «InterConf»*, (180), 15-17. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4782>.
2. Прохорова, В., Чемчикаленко, Р., & Пікула, Г. (2023). Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04).

*Дуднєва Ю.Е., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Карпенко О.С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ ПОВЕДІНКОВИХ СТРАТЕГІЙ В КОНТЕКСТІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ У ПІДСИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Конфлікти – це необхідна частина життя людини. Особливої інтенсивними конфлікти є в бізнес-середовищі. На ефективність вирішення конфліктів впливає низка чинників. Для визначення впливу рівня самооцінки та тривожності на вибір стратегії вирішення конфліктів на підприємстві використано експериментальний метод. ТОВ «Алкогільно-безалкогольний комбінат Дніпро» проводить активну господарську діяльність з 2016 року. Трудовий колектив складається зі співробітників, які перейшли до зазначеного підприємства разом з генеральним директором з ТОВ «Сімферопольський вино-коньячний завод» (було реорганізовано, а в подальшому – ліквідовано), а також з нових співробітників. Висока інтенсивність праці, потреба в вузькопрофільних високо компетентних спеціалістах та особливості виробництва підакцизних товарів зумовлюють високу плинність кадрів на зазначеному підприємстві. Високий рівень відповідальності під час прийняття управлінських та оперативних рішень зумовлює підвищений рівень стресу співробітників. В таких умовах доцільним є аналіз факторів самооцінки, тривожності та обрання стратегії вирішення конфліктів співробітниками, який допоможе в майбутньому на стадії підбору персоналу приймати рішення про відповідність претендента на обрану посаду не тільки з

точки зору його компетентності, а й з врахуванням його відповідності стилю комунікацій на підприємстві.

Дослідження проводилось на підставі експериментального методу. У цьому експерименті брали участь 26 співробітника ТОВ «Алкогільно-безалкогольний комбінат Дніпро». Вони були розділені на дві групи за ознакою часу роботи на підприємстві: група А – особи, що працюють більше 1 року, а також особи, що перейшли на підприємство з попереднього, група Б – особи, що працюють менше 1 року. Для оцінки використовувалися тест на вербальну самооцінку особистості, шкала ситуативної та особистісної тривожності Спілберга-Ханіна, а також методика визначення схильності особистості до конфліктної поведінки К. Томаса (з адаптацією Н. Гришиної).

За результатами останньої методики виявлено, що в групі А переважною стратегією у конфлікті є суперництво, яке обрали 5 учасників (38%).

Наступне місце зайняла стратегія пристосування – 4 особи (31%).

На третьому місці була стратегія компромісу, яку обрали 3 учасника (24%). Стратегії уникнення та співпраці були обрані лише 1 особою (7%).

У групі Б перевагу отримала така стратегія поведінки, як компроміс: її обрали 5 осіб (38%); на другому місці стратегія пристосування – 4 співробітника (31%).

Уникнення характерне для 3 робітників (24%).

Співпраця була обрана 1 особою (7%).

Таким чином, строк роботи на підприємстві значно впливає на обраний стиль вирішення конфліктів.

Наступним параметром дослідження є рівень самооцінки, який впливає на реакцію досліджуваних на конфліктні ситуації. За результатами діагностики за методикою Спілберга-Ханіна у групах А та Б були отримані наступні результати.

Показники самооцінки респондентів такі: високий рівень самооцінки мали 4 у групі А (31%), у порівнянні з 7 осіб у групі Б (54%).

Середній рівень самооцінки був у 7 осіб групи А (54%) та 5 групи Б (38%).

Низький рівень самооцінки мали 2 особи у групі А (15%) і відповідно 1 особа у групі Б (8%).

Отже, виявлено, що у групі Б, у порівнянні з групою А, самооцінка суттєво вища. Це може пояснюватися тим, що старі працівники більше сумніваються в правильності прийнятих рішень в умовах високої відповідальності і стресу, в той самий час, як нові працівники, не маючи реального досвіду, вважають себе більш компетентними та самовпевненими (ефект Даннінга-Крюгера). Людям із високою самооцінкою характерно вірити у власні думки у суперечливих ситуаціях та, за необхідності, відстоювати їх, що може провокувати конфлікти. У той час як особи із низьким рівнем самооцінки, навпаки, часто відчувають невпевненість та не нахиляються до наполягання на правильності своїх поглядів, рідко вступають у відкрите протистояння.

Аналіз рівня тривожності серед учасників виявив, що у групі А переважає висока особистісна тривожність (6 осіб, 46%), помірну особистісну тривожність відчувають 4 особи (31%), низьку – 3 особи (23%).

Ситуативна тривожність в групі розділилася наступним чином: високий рівень у 5 осіб (38%), помірний – у 4 осіб (31%), низький – у 4 осіб (31%).

Щодо групи Б, висока особистісна тривожність притаманна 5 особам (38%), помірну особистісну тривожність відчувають 6 осіб (46%), низьку – 2 особи (16%).

Ситуативна тривожність в групі Б розподілилась так: високий рівень у 6 осіб (46%), помірний – у 5 осіб (38%), низький – у 2 осіб (16%).

Таким чином, обом групам притаманний високий рівень особистісної та ситуативної тривожності. В групі Б менша кількість людей з тривожністю обох типів, ніж в групі А, що має більш тривалі трудові стосунки з підприємством.

В якості висновку потрібно зазначити, що відповідно строку роботи на ТОВ «Алкогільно-безалкогольний комбінат Дніпро» відбувається значна різноманітність у стратегіях поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.

Серед співробітників, що працюють більше 1 року, переважають стратегії суперництва і пристосування, вони характеризуються середнім рівнем самооцінки, високим рівнем особистісної тривожності та ситуативної тривожності. Вони виявляють тенденцію до домінування у відносинах, проявлення авторитету та готовності до уступок у конфліктних ситуаціях.

У працівників, які працюють менше 1 року, у конфліктах переважає використання стратегій компромісу та співробітництва, рідше – уникнення. Хоча вони мають більш високу самооцінку, ніж старі співробітники, для них характерний більш високий рівень особистісної і ситуативної тривожності. Зазначене показує прямо пропорційний зв'язок між строком роботи та більш агресивними стратегіям і в конфліктах і рівнем тривожності, та зворотно пропорційний зв'язок між строком роботи і самооцінкою.

Список використаної літератури:

1. Конфліктологія : Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – К. : КНЕУ, 2005. – 315 с.
2. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів. 2006. 320 с.
3. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
4. Конфліктологія : навч. посібник / за ред. Л. М. Герасіної. Харків : Право, 2002. 256 с.
5. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.
6. Конфліктологія : підручник / за ред. Г. В. Гребенькова. Львів :Магнолія. 2006, 2011. 229 с.

*Дуднєва Ю.Е., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Соболев Т.Е.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ

Застосування принципів брендингу до управління персоналом відоме під назвою «брендинг роботодавця» або формування HR-бренду. Цей підхід сприяє ідентифікації підприємства на ринку праці як найкращого роботодавця для існуючих співробітників, потенційного роботодавця для кандидатів, а також як постачальника або партнера для клієнтів. HR-бренд включає в себе диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів. Бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти зайнятості в компанії та цінності для існуючих та потенційних працівників.

HR-бренд це цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану компанію на ринку праці. Асоціації цільовій аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії-роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем.

Головним завданням HR-брендингу є свідоме формування іміджу компанії-роботодавця, однак необхідно також розуміти, що практично у кожній компанії вже існує свій стихійно сформований HR-бренд і залежить він від того, як компанія сприймається на ринку праці. Як надійний, добрий, нейтральний, справедливий, агресивний чи підлий і т.ін. роботодавець. Асоціації можуть бути різними, однак у більшості компаній, де HR-брендинг здійснюється стихійно без свідомого управління, ці асоціації скоріше носять негативний або нейтральний характер. Метою HR-брендингу є створення іміджу компанії як ідеального місця роботи. При цьому зусилля компанії стосуються як зовнішньої, так і внутрішнього середовища організації. Серед сукупності факторів, які безпосередньо впливають на формування цілісного образу компанії-роботодавця, слід виділити: індивідуальні особливості працівників; думка бізнес-спільноти про підприємство в цілому; внутрішньо організаційні характеристики компанії.

HR-бренд можна представити у вигляді системи з трьох елементів. У центрі цієї системи буде знаходитися Employer Value Proposition (EVP), який можна охарактеризувати як причини, за якими люди вибирають роботу і згодом пов'язують себе з нею. Розроблений щоб представляти те, що фірма пропонує своїм працівникам, EVP є головною ідеєю, яку передає бренд. Після формування EVP, компанія поширює цю пропозицію серед цільових потенційних працівників, рекрутингових агенцій і так далі.

Зовнішній маркетинг HR-бренду покликаний залучати цільову аудиторію, проте в той же час може підтримувати і зміцнювати бренд продукту або громадської організації загалом. Обов'язковою вимогою при розробці HR-бренду роботодавця є його відповідність всім іншим заходам по формуванню бренду компанії.

Завданням внутрішнього маркетингу (або внутрішнього HR-брендингу) є розвиток прихильності цінностям і цілям компанії серед працівників.

Оцінка HR-бренду може бути проведена за допомогою опитувань співробітників і керівників, інтерв'ю з новими співробітниками на випробувальному терміні, а також інтерв'ю з працівниками, що залишають підприємство, оглядів у соціальних мережах та форумах (так звані «чорні» та «білі» списки роботодавців), а також аналізу даних про кількість та характер судових розглядів із власним персоналом [1]. HR-бренд впливає на різноманітні показники, такі як середня тривалість закриття вакансій та середня кількість заявок на вакансії, що відображається на здатності підприємства ефективно та своєчасно задовольняти свої кадрові потреби.

Список використаної літератури:

1. Дуднева, Ю., & Соболев, Т. (2024). Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного тану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10)

*Зайцева А.С., к.е.н., доцент,
в.о. зав. кафедри міжнародних економічних відносин,
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ В АСПЕКТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Розвиток економічної інтеграції – це безперервний процес, котрий тісно пов'язаний з такими явищами як глобалізація та регіоналізація, а останні, в свою чергу, існують паралельно. Це обумовлено явищем інтернаціоналізацій господарської, політичної, соціальної сфери життя, бо інтернаціоналізація – це наслідок глобалізаційних змін.

Сьогодні вже існує велика кількість та широке різноманіття трактування такого поняття як «економічна інтеграція». Ці трактування можна умовно розділити на окремі категорії, а саме:

а) економічна інтеграція – це співвідношення стану або процесу взаємодії учасників, котрі безпосередньо беруть в ній участь;

б) економічна інтеграція – це процес та результат одночасно взаємодії економічних систем країн;

в) економічна інтеграція – це одна з багатьох форм глобалізації національних економік різних країн світу;

г) економічна інтеграція – це інтеграція господарської діяльності або виробництва та як наслідок поділ праці [1].

Все це створює можливості для формування цілісного уявлення про сучасні інституційні трансформації, їх механізми, рушійні сили, фактори і обмеження. Інституційні зміни виявляються тісно пов'язаними з іншими результуючими осями системних перетворень: трансформацією соціально-групової структури і людського потенціалу.

Глибина та сутність інтеграції як економічного процесу буде залежати від двох головних аспектів. Перший пов'язано з перспективами інкорпорування в економічний аналіз більш широкого спектра ресурсів на формалізованій основі. Неоінституціоналісти (не кажучи вже про традиційних інституціоналістів) вже і зараз критикуються неокласиками за «недостатню строгість висновків», що обумовлено неформалізованими висновками аналізу. Однак, будь-яка формалізація важлива не сама по собі, а як більш досконалий інструмент для більш глибокого аналізу (в нашому випадку – інституційних змін та трансформацій) [2, 3].

Другий аспект – більш серйозний, бо містить у собі приховану загрозу посягання на деякі позиції, що лежать в основі економічного аналізу, які сильно відривають економічне життя людини від реального життя.

Європейський Союз є найкращим прикладом вертикальної передачі влади «до гори». Держави, що входять до складу Європейського Союзу, більше не є єдиними центрами влади в межах своїх власних кордонів.

Політичні процеси, що відбуваються в ЄС, можуть бути охарактеризовані як «наднаціональні».

Серед інститутів ЄС особливо важливе місце займає Рада міністрів, оскільки він має в своєму розпорядженні правові інструменти, що дозволяють формулювати і проводити політику з мінімальним збитком для національної демократії. З усіх цих інструментів найзначнішими є регулятивні, так як вони мають статус закону.

Спори, що виникають з приводу тлумачення і застосування цих регулятивних правил тою чи іншою державою, вирішуються в Європейському Суді. З прийняттям Єдиної Європейської Угоди принцип одноголосності в рамках Ради міністрів був замінений – для значного числа проблемних сфер – принципом кваліфікованої більшості [3, 4].

Список використаної літератури:

1. Жан Моне Модуль Управління в ЄС та політика європейської інтеграції. <https://eugov.chmnu.edu.ua/miltymediinyi-posibnyk>.
2. Резніков В.В. Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика: монографія. 2020. 364 с.
3. World Trade Organization Regional Trade Agreements Information System [Electronic resource] / World Trade Organization Official Website. URL: <https://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>.
4. ASEAN Economic Community Blueprint [Електронний ресурс] // ASEAN Secretariat, Jakarta. – Режим доступу: <http://www.asean.org/archive/5187-10.pdf>.

*Золочевський О.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

УТОЧНЕННЯ ЗМІСТУ ДОГОВОРІВ ФРАНШИЗИ ПІД ВПЛИВОМ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економічна діяльність стрімко перетворюється на наукоємну, інтелектуальну, інформаційну.

Глобалізація економічного простору дозволяє майже миттєво кожному суб'єкту господарювання долучитися до світового ринку як для пропозиції власних товарів та послуг, так і для отримання ресурсів, технологій. Крім інших чинників цьому вагомо сприяє розвиток франчайзингу – завдяки йому торговельні марки, бренди «перестрибують» не тільки у віддалені регіони, але й на інші континенти. Тому для забезпечення стійкості та конкурентоздатності бренду франчайзера слід дещо вдосконалити механізм відбору франчайзі, а франчайзі слід змістити пріоритети в вимогах щодо супроводу від франчайзера, який буде вказаний в договорі франшизи.

Одночасна інтелектуалізація та впровадження соціально-орієнтованої економіки вимагає від керівника суб'єкта господарювання з одного боку вміння постійно вчитися, розвиватися, формувати гнучке мислення, напрацьовувати навички вести бізнес в умовах поступового домінування ІТ-технологій, в тому числі при роботі як з зовнішнім, так і внутрішнім середовищем, з іншого – бути фахівцем психології й дослідником-аналітиком, який здатен працювати з підлеглими та акцентувати власну увагу в тому числі на їх соціальних та економічних потребах. Франчайзі, що не володіє вказаними якостями, може швидко зіпсувати імідж франчайзера і на ринку, і в очах партнерів, влади, суспільства. Франчайзі, що не здатен вчитися, швидко засвоювати та обробляти

все більші масиви інформації – не є сучасним бізнесменом і не забезпечить франчайзеру достатнього обсягу прибутків. Це змушує франчайзера переглянути вимоги до франчайзі, додати в їх перелік вказані якості.

Франчайзі, який розуміє сучасні світові економічні тенденції, прогнозує, що інтелектуалізація бізнес-процесів буде потребувати постійного оновлення як знань, так і техніко-технологічного забезпечення. Тому він передбачає першочергову необхідність постійно навчатися, розвиватися самому та з усіма працівниками.

Це змушує посилити увагу в договорі франшизи до пунктів «навчання ведення бізнесу», «навчання персоналу», розкривши зміст, умови, періодичність, напрями навчання та відповідальність сторін як за відсутність надання договірних елементів в повному обсязі та необхідної якості з боку франчайзера, так і за поверхневе відношення до навчання, ігнорування цього процесу з боку франчайзі та його персоналу. Можливо навіть передбачити переведення управління на франчайзера з відповідним перерозподілом отримувачів прибутку.

Так само франчайзі може наполягати на внесення в договір франшизи обов'язкове оновлення техніки в разі появи на ринку нових зразків зі значно кращими технічними характеристиками; надаваних технологій в разі їх появи у франчайзера.

В той же час в разі наявності в майбутньому для франчайзера ризиків отримати з часом замість франчайзі навченого конкурента, що досконало вивчив всі особливості діяльності франчайзера йому слід одразу в договорі франшизи вказувати:

1) франчайзі отримує все техніко-технологічне забезпечення того рівня, яке було в момент підписання договору, тоді як всі подальші новітні технологічні та інтелектуальні розробки – виключна власність франчайзера і передачі франчайзі за поточним договором франшизи не підлягає;

2) технічне оновлення є виключним обов'язком франчайзі.

Ще однією важливою складовою в змісті договору франшизи повинно стати не тільки обов'язкове надання франчайзером інструктивних та нормативних матеріалів, за якими франчайзі буде здійснювати свою діяльність, а й їх доповнення в договорі франшизи щодо періодичного навчання персоналу використанню вказаних інструктивних та нормативних матеріалів з роз'ясненням щодо кожного елементу, що викликав складності, намагання виконувати роботу інакше, порушення тощо.

В першу чергу це зменшить психологічне навантаження на франчайзі з боку персоналу, що не згоден з наданими вимогами. Також це стане ще одним елементом навчання і персоналу, і самого франчайзі. І, головне, персонал, який розуміє причини появи тих чи інших вимог, правил, отримує пояснення, зазвичай має більшу продуктивність і краще засвоює інші новації (що вкрай важливо при прискоренні інтелектуалізації всіх процесів в економіці). А ще забезпечить не тільки збільшення прибутку від франшизи, але й суттєво підніме імідж франчайзера, доводячи його соціальну орієнтованість в веденні бізнесу.

Список використаної літератури:

1. Інтелектуалізація господарських процесів у напрямі досягнень цілей сталого розвитку. П.А.Денисенко, О.В.Кубатко, О.В.Шкарупа, А.Г.Яременко (2021) *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 3, 2021, С. 190-196. URL:https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2021/21.pdf.

2. Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Інтелектуалізація як пріоритетний напрям розвитку промислових підприємств в умовах індустрії 4.0 (2019) *Економіка промисловості*. № 4 (88). 2019 С. 28-57. URL:<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166440>.

*Князєв А.П.,
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти (доктор філософії)
кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Лідерство в контексті успішного розвитку бізнесу в сучасному світі означає не лише здатність керівництва до впровадження нововведень, але й створення стимулів для стимулювання творчого потенціалу команди та підтримки інноваційної культури. Успішні лідери у цій сфері спроможні виявляти відкритість до нових ідей, стимулювати співпрацю та відповідальність, а також використовувати стратегічне бачення для досягнення конкурентної переваги через інновації.

Лідерство в системі інноваційної активності підприємств передбачає активну роль у створенні сприятливого середовища для розвитку та реалізації інноваційних ідей. Це включає в себе не лише розробку стратегій інноваційного розвитку, але й підтримку інноваційних процесів на всіх рівнях організації, від керівництва до робочих команд.

Ключовими аспектами успішного лідерства в цій області є відкритість до змін, емпатія, мотивація та здатність до ефективного управління ризиками. Лідери, які активно працюють над розвитком інновацій, можуть стати каталізаторами для створення конкурентних переваг та забезпечити стійкий успіх своєї компанії в умовах ринку, який динамічно змінюється.

Для ефективного лідерства у системі інноваційної активності підприємств важливо також активно співпрацювати з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, такими як співробітники, партнери, клієнти та конкуренти. Крім того, лідерам слід створювати механізми для збору та аналізу інформації про нові технології та ринкові тенденції, що дозволяє адаптувати стратегії до умов

невизначеності та конструктивної дестабілізації. Не менш важливою є роль лідерства у створенні інноваційної культури в організації, що сприяє відкритому обміну ідеями та відкритості до експерименту, що дозволяє забезпечити стійкість конкурентної переваги та успішний розвиток підприємства у динамічному світі інновацій.

Важливим в стратегічному аспекті є питання ресурсного потенціалу та його раціонального використання, що дозволить підприємству реалізувати свої інноваційні стратегії. Це може включати в себе фінансову підтримку, доступ до технічних засобів та інфраструктури, а також навчання та розвиток персоналу. Лідерство у системі інноваційної активності також передбачає вміння виявляти та розвивати таланти в команді, створюючи умови для творчості та інновацій. Постійне вдосконалення та відкритість до відгуків дозволяють лідерам підприємства ефективно адаптуватися до змін на шляху досягнення інноваційних цілей, формуючи систему емоційного інтелекту через механізми емпатії та симпатії.

Успішні лідери в системі інноваційної активності підприємств повинні постійно оцінювати результати своєї діяльності і вчасно коригувати стратегії, якщо необхідно. Це вимагає системного аналізу ризиків та можливостей, а також готовності до прийняття важливих рішень.

Лідери повинні також вміти мотивувати свою команду до досягнення інноваційних цілей, надихаючи на досягнення високих стандартів та спільної мети. Крім того, важливо розвивати мережі зв'язків та співпрацювати зі спеціалістами з різних галузей, щоб отримувати нові ідеї та перспективи. Це допомагає зберігати конкурентну перевагу та забезпечує стійкий успіх у сфері інноваційної діяльності.

Лідерство в системі інноваційної активності підприємств передбачає розвиток стратегічного партнерства з акціонерами та іншими зацікавленими

сторонами, що включає в себе спільну роботу над інноваційними проектами, обмін знаннями та ресурсами, а також діяльність щодо оптимізації та нейтралізації ризиків, як стратегічний результат – створення екосистеми інновацій на паритетній основі поділу сегментів бізнес середовища та бізнес комунікацій відповідно, беручи до уваги соціальну відповідальність підприємства та вплив інновацій на суспільство та навколишнє середовище.

Лідери повинні прораховувати ці аспекти при прийнятті стратегічних рішень та розвитку нових продуктів чи послуг, то б то це передбачає постійний пошук нових можливостей для розвитку інноваційних продуктів, послуг або процесів. Це може включати в себе експерименти з новими технологіями, дослідження ринкових потреб і трендів, а також співпрацю зі стартапами або науковими установами. Крім того, лідерам слід створювати стимули для інноваційного мислення та постійного самовдосконалення в команді, щоб забезпечити постійний потік нових ідей та розвиток творчого потенціалу організації, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному світі інновацій.

Лідери в системі інноваційної активності повинні реалізовувати свій управлінський потенціал в деяких аспектах :

визначати чіткі цілі, показники, параметри та індикатори успіху в якісному та кількісному виміру для інноваційних проєктів, щоб забезпечити їх ефективне впровадження та вимірювання результатів;

визнавати та винагороджувати інноваційні досягнення в команді, стимулюючи творчість та відданість досягненню інноваційних цілей, що формує стійку культуру інновацій, яка є ключовим фактором успіху в сучасній бізнес-середовищі;

підтримувати процес створення інноваційних команд та міжфункціональних груп, які можуть працювати разом для реалізації інноваційних проєктів від

початкової ідеї до комерційного успіху за для забезпечення повного втілення потенціалу інновацій та успішної комерціалізації інноваційних продуктів або послуг;

створювати механізми для перетворення інноваційних ідей в реальні продукти або послуги, застосовуючи розробку процесів комерціалізації, партнерських угод та впровадження стратегій маркетингу та продажів.

Ефективне лідерство в системі інноваційної активності може включати в себе проведення регулярних інноваційних форумів або групових сесій для обміну ідеями та стимулювання творчого мислення, важливо забезпечити налагодження механізмів зворотного зв'язку, щоб кожен працівник міг вільно висловлювати свої ідеї та спостереження щодо інноваційних проектів.

Крім того, лідерство в цій області включає в себе також підтримку ініціативних працівників шляхом надання необхідних ресурсів та підтримки для реалізації їх ідей. Такий підхід сприяє розвитку інноваційної культури в організації та забезпечує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>.

2. Прохорова, В., Залуцька, Х., & Маслак, Т. (2021). Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08).

*Крулікевич В. М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах мінливого середовища базується на наступному: сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.

Соціально відповідальна поведінка людини, бізнесу та держави є визначальним елементом нормального функціонування суспільних відносин та умовою стабільної динаміки розвитку країни. В кризових умовах будь-які соціально-економічні процеси стають нестабільними, зростають, посилюються та поглиблюються соціальні ризики.

Для запобігання накопиченню соціальних викривлень важливо забезпечити збалансованість соціальних процесів шляхом узгодження інтересів бізнес-організацій і суспільства, вирівнювання соціальних вимог та реалізації встановлених пріоритетів. У цьому сенсі особливого значення набуває питання

соціальної відповідальності бізнес-інституцій через створення сприятливого бізнес-середовища.

Таким чином, в сучасних умовах ведення бізнесу актуальними є розгляд питань соціальної відповідальності бізнесу як інструменту міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи.

Дослідження об'єктивних основ і конкретних форм реалізації соціальної відповідальності бізнесу пов'язане з необхідністю визначення фундаментальних причин її функціонування і тенденцій розвитку у світовому співтоваристві в процесі інтелектуалізації суспільного виробництва.

Зростання ролі відповідальності бізнесу в забезпеченні стійких конкурентних переваг національної економіки зумовлено соціальною орієнтацією ринкового господарства на постіндустріальному етапі розвитку. Крім цього, варто звернути увагу на економічну кризову ситуацію, в якій опинились компанії України. Бізнес України зазнав змін багатьох параметрів, а деякі зміни відбуватимуться ще певний період часу [1].

Наразі соціально відповідальний бізнес можна визначити як економічну діяльність, націлену на досягнення ефекту виживання та життєдіяльності в умовах кризи, а не на реалізацію політики прибутковості. Власне, основною метою соціально відповідального бізнесу є задоволення потреб споживача, який перебуває в умовах кризи і потребує певних соціальних змін та відповідного забезпечення, в умовах розвитку інноваційного бізнесу.

З метою поширення та імплементації ідей корпоративної соціальної відповідальності у світовій економіці діє Глобальний договір ООН, який закріплює 10 принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією. До діючого Глобального

договору ООН приєднались 9913 компаній зі 161 країни світу, зокрема 59 компаній України, серед яких громадські організації, бізнес-компанії, вищі навчальні заклади [2].

На теперішньому етапі розвитку суспільства увесь цивілізований світ знаходиться в безпрецедентних умовах функціонування на всіх рівнях – соціальному, економічному, політичному, охорони здоров'я, корпоративному, коли соціальна відповідальність визнається важливішим елементом розвитку бізнесу, суспільства та держави.

Криза, яка відбувається на будь-якому рівні розвитку будь-якого суб'єкта відображає особливості функціонування національних економік і здатність кожної з них протистояти негативним її наслідкам. Світ визнає, що без масштабних процесів реорганізації із кризи вийдуть ті країни, де бізнес-структури здатні за підтримки держави здійснювати інвестиції в реальний сектор економіки відповідно до вимог стратегічно значущих національних проєктів.

Список використаної літератури:

1. Baum S. Logo für Begriffsklärungen [Electronic resource] / S. Baum // Zeichnung: wikimedia, 2005. – Mode of access: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Logo_Begriffsklärung.png.
2. Uniting Business to respond to COVID-19 outbreak [Electronic resource] // Official website of UN Global Compact. – 2020. – Mode of access: <https://www.unglobalcompact.org/news/4523-02-17-2020>.
3. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С.Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.

*Kuzior A., Dr hab. Prof.,
kierownik Katedry Stosowanych Nauk Społecznych,
Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Polska.*

*Долженко Д.Ю.,
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м.Київ*

ВПЛИВ АДАПТИВНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА СТІЙКІСТЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІДТВОРЮВАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В сучасному світі економічна нестабільність та швидкі зміни у глобальному середовищі вимагають від підприємства адаптивності та інноваційної спроможності. Особливо важливою є ця проблематика в умовах відтворювальної економіки, коли ресурси обмежені, а необхідність розвитку стає невідворотною. У цій статті дослідимо вплив адаптивно-інноваційного розвитку на стійкість та стабільність підприємства в умовах відтворювальної економіки.

Адаптивно-інноваційний розвиток – це стратегічний підхід, що передбачає поєднання інноваційних технологій та гнучкості в управлінні, спрямований на забезпечення успішності підприємства в умовах змінного середовища. Цей підхід передбачає готовність до адаптації до нових умов та швидку реакцію на зміни. Основні складові адаптивно-інноваційного розвитку: гнучкість в управлінні, здатність швидко перебудовувати стратегію та дії відповідно до зміни умов; інноваційність, використання новаторських технологій та методів для досягнення конкурентних переваг; стратегічне бачення, здатність адекватно оцінювати ризики та можливості на макро- та мікрорівні; лідерство та керівництво, створення команди, яка готова до змін та має чітке розуміння мети адаптації.

До того ж «формування сильної корпоративної культури є складним процесом, який повинен враховувати значну кількість факторів зовнішньої та внутрішньої дії. Причому не існує універсальних підходів, методів та заходів

досягнення успіху. В результаті постійної зміни бізнес-середовища, однією з цілей системи управління підприємством є забезпечення умовами адаптації інноваційний розвиток підприємства через заохочення працівників, як основне джерело походження корпоративної культури, що до здійснення адекватних змін» [2]. Адаптивно-інноваційний розвиток сприяє зміцненню стійкості та стабільності підприємства у наступних аспектах. Зменшення ризиків, гнучкість та здатність до швидкої адаптації дозволяють підприємству в часно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тим самим зменшуючи ризики.

Створення конкурентних переваг, використання інноваційних рішень дозволяє підприємству виходити за рамки стандартних підходів та створювати унікальні продукти чи послуги. Підвищення ефективності використання ресурсів, інноваційність дозволяє знаходити нові, більш ефективні шляхи використання обмежених ресурсів. Підвищення реакційної здатності, гнучкість та швидкість реакції на зміни у середовищі дозволяють підприємству уникати кризових ситуацій та підтримувати стабільність.

Однією з найважливіших переваг є можливість виходити за рамки стандартних підходів і створювати щось унікальне. Інновації дозволяють підприємствам змінювати свій підхід до виробництва, маркетингу та обслуговування клієнтів, щоб відповідати змінюючимся потребам ринку та виходити вперед конкурентів. Створення унікальних продуктів або послуг є однією з ключових цілей для багатьох підприємств. Інноваційні рішення допомагають розвивати нові концепції, впроваджувати нові технології та змінювати підходи до виробництва, щоб створювати щось, чого раніше не було на ринку. Це може бути новий продукт, який вирішує конкретні проблеми клієнтів, або послуга, яка надає більш ефективний та зручний спосіб виконання певних завдань. Інновації можуть допомогти підприємствам зайняти унікальну нішу на ринку та збільшити свою конкурентоспроможність. Шляхом виробництва унікальних

продуктів або послуг, які не мають прямих аналогів, підприємства можуть привернути увагу клієнтів і встановити себе як лідерів у своїй галузі. Це дозволяє підприємствам отримувати більше клієнтів, збільшувати свій ринковий вплив і досягати більшого успіху в довгостроковій перспективі.

Адаптивно-інноваційний розвиток стає ключовим фактором для підприємств у сучасних умовах, коли економічне середовище швидко змінюється і вимагає від них постійної адаптації. Цей підхід означає здатність підприємства ефективно реагувати на зміни в умовах ринку, технологій, законодавства та інших факторів. Адаптивно-інноваційний розвиток передбачає не лише реагування на зміни, але і активне створення нових можливостей та ініціатив для розвитку. Шляхом впровадження новаторських підходів, технологій та стратегій, підприємство може підтримувати свою стійкість і стабільність навіть у непередбачуваних умовах.

Однією з головних переваг адаптивно-інноваційного розвитку є здатність підприємства пристосовуватися до змін у своєму оточенні швидко та ефективно. Замість того, щоб бути реактивним і пристосовуватися до змін лише після їх виникнення, підприємство, яке використовує адаптивно-інноваційний підхід, активно аналізує ринкові тенденції, передбачає майбутні сценарії та вчасно реагує на зміни, що дозволяє йому уникати потенційних криз та проблем. Більш того, адаптивно-інноваційний розвиток сприяє створенню нових можливостей для підприємства. Шляхом впровадження нових ідей, технологій та стратегій, підприємство може здійснювати різноманітні ініціативи, які дозволяють розширювати свою діяльність, залучати нових клієнтів та ринки, збільшувати прибуток та конкурентоспроможність. Також, адаптивно-інноваційний розвиток сприяє збереженню стабільності підприємства в умовах змін.

Здатність адаптуватися до нових умов, поєднана з інноваційними підходами, дозволяє підприємству зберігати свою стійкість навіть у складних економічних

умовах або під час кризових ситуацій. Активне впровадження інновацій допомагає підприємству зберігати конкурентоспроможність та залучати клієнтів навіть у непередбачуваних умовах. «У відповідності до холистичного підходу управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки повинно бути спрямованим на визначення фактичної потреби підприємства у рівні адаптації його до наявності ресурсного й організаційного забезпечення, формування партнерських відносин із зовнішнім середовищем та реалізації захисних заходів» [1, с. 69].

Адаптивно-інноваційний розвиток має значний вплив на стійкість та стабільність підприємства в умовах відтворювальної економіки. Шляхом поєднання інноваційних підходів та гнучкості в управлінні, підприємства можуть забезпечити ефективну адаптацію до змін у середовищі та зберегти свою конкурентоспроможність. Незважаючи на виклики, які виникають на шляху, існує безліч стратегій та підходів, які можуть допомогти підприємствам досягти успіху в цій галузі.

Таким чином, адаптивно-інноваційний розвиток не лише дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін у відтворювальній економіці, але й створює унікальні можливості для їхнього подальшого зростання та розвитку.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В. Побережна З. М. Холистичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»*. 2021. № 18. С. 64-70.
2. Прохорова, В., & Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінуюча складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
3. Khanin, S.; Arefieva, O.; Dergaliuk, M.; Popelo, O.; Tulchynska, S. Concepts of the activation of intellectual and innovative determinants for the development intensification of regional economic systems introduction. *Laplace em Revista (International)*, 2021, 7, p. 234-244. Available at: <https://doi.org/10.24115/S2446-622020217Extra-E1180p.234-244>. Access: May 27, 2021.
4. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a

circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), 10-20.

*Lazko K.,
postgraduate,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

PROBLEMS OF DEVELOPMENT AND PRESERVATION OF HUMAN CAPITAL IN UKRAINE

In the scientific literature of the theory of human capital, the economic category as "human capital" has long attracted the attention of modern economics. This is also due to the processes of globalization and migration of human capital. The problem of preservation and accumulation of national human capital in Ukraine has become particularly relevant in recent years. Such scientists as V. Antonyuk, V. Blyzniuka, O. Borodinu, V. Heyts, N. Golikov, O. Golovinov, O. Grishnov, M. Dolishnyi, I. Zhuravlev, S. Klymenko, E. Libanov, G. Nazarov, K. PavLuka, Zh. Poplavska, S. Trubycha.

However, the problems of effective use and preservation of human capital in domestic science has not yet been researched enough. Today, the strategy of preserving human capital is the main one. Scientists usually pay the most attention to this question of how to invest in education and the return on it, leaving aside the question of investing in improving the welfare of the population. Undoubtedly, there is a dependence of the formation human capital of the innovative type from the increase state funding of science in conditions of economic growth. And in the conditions that have developed in Ukraine today, it is important to preserve human resources, youth and scientific assets. It is important to consider the role of human capital in the development of society and economy through restoration, accumulation and stimulation of further development of human capital in Ukraine.

Human capital, the collective skills, knowledge, and expertise possessed by individuals within a society, is a cornerstone of economic development and societal progress. However, despite its significance, preserving human capital presents numerous challenges that require careful consideration and proactive strategies. This paper explores some of the key issues hindering the preservation of human capital and proposes potential solutions. We can find some challenges in human capital preservation.

Brain drain, the emigration of highly skilled individuals from one country or region to another, poses a significant threat to human capital preservation. Developing countries often suffer the most from brain drain, as their brightest minds seek better opportunities abroad, leading to a loss of talent and expertise [1].

Inadequate access to quality education inhibits the development of human capital, particularly in marginalized communities. Without proper education and training opportunities, individuals are unable to acquire the skills necessary to contribute meaningfully to society and the economy [2].

Rapid technological advancements and evolving job markets have led to a mismatch between the skills possessed by workers and those demanded by employers. This disconnect hampers productivity and economic growth, as individuals may find themselves underemployed or unable to adapt to changing industry requirements [3].

Poor access to healthcare services and inadequate public health infrastructure can undermine human capital preservation by impairing physical and mental well-being. Health issues not only decrease productivity but also limit individuals' ability to participate fully in economic and social activities[4].

Economic Inequality: Persistent economic inequality widens the gap in access to opportunities for skill development and advancement. Socioeconomic disparities restrict the ability of disadvantaged individuals to reach their full potential, exacerbating the loss of human capital at both individual and societal levels [5].

To preserve human resources in Ukraine, the following strategies can be recommended.

1. **Investment in Education and Training.** Governments and stakeholders must prioritize investments in education and vocational training programs to ensure equitable access to quality learning opportunities for all segments of society.

2. **Promotion of Innovation and Entrepreneurship.** Encouraging innovation and entrepreneurship fosters a dynamic environment where individuals can develop and apply their skills, driving economic growth and creating new opportunities for human capital development.

3. **Enhancement of Healthcare Infrastructure:** Improving access to healthcare services and strengthening public health systems are essential for safeguarding human capital by promoting wellness and addressing health-related barriers to productivity.

4. **Addressing Economic Disparities:** Implementing policies aimed at reducing economic inequality, such as progressive taxation and social welfare programs, can help mitigate the negative impact of socioeconomic disparities on human capital formation and retention.

Thus, preserving human capital is imperative for sustainable development and societal prosperity. By addressing the multifaceted challenges outlined in this paper through targeted interventions and collaborative efforts, societies can nurture and protect their most valuable asset – their people. Obstacles to the development of human capital in Ukraine are the imperfection of the national institutional base. It is necessary to improve the Ukrainian legislative framework to create favorable conditions for the preservation and development of human capital. At the same time, the success of preservation of human capital depends on external conditions and on the social orientation of the country. Taking into account the current rather low level of protection of the population, the complex conditions of the development of society, it is difficult to develop

innovative progressive strategies for the development of human capital today. A conservation strategy is important in the near future.

References:

1. Docquier, F., & Marfouk, A. International migration by educational attainment. World Bank Policy Research Working Paper, 2005. 3381.
2. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2019: Migration, displacement and education: Building bridges, 2019.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2018.
4. World Health Organization. World Health Statistics 2020: Monitoring health for the SDGs. 2020
5. Reference: Piketty, T. Capital in the Twenty-First Century. 2014.

*Маковоз О.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ОСНОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ КРИЗИ

Не викликає сумніву твердження, що головною опорою антикризового управління є людина. Але варто також пам'ятати, що люди можуть ставати й джерелом будь-якої кризової ситуації. Отже, персонал в організації може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ. Криза персоналу (конфлікти, зниження продуктивності праці із суб'єктивних причин) – це результат неефективного управління, тому можна говорити про кризу управління персоналом. Логічним продовженням локальної кризи управління персоналом може стати ланцюжок локальних криз в інших організаційних підсистемах, якщо не буде вжито необхідних заходів. Наростання криз підсистем підприємства може призвести до системної (стратегічної) кризи, а надалі – до банкрутства [1, 2].

Основні симптоми кризи управління персоналом на підприємстві. Такими симптомами можуть бути почастищення конфліктів; скорочення кількості робочих

годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки тощо. Причин локальної кризи персоналу дуже багато але основними з них можуть бути такі: конфлікт інтересів зацікавлених у діяльності підприємств, недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; недостатній рівень кваліфікації та навчання; погані умови праці; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; застарілість організаційних структур та стилю управління; брак ресурсів та інформації; недоліки в контролі; порушення етики; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; невідповідність типу організаційної культури та поведінки новим умовам функціонування організації. Найважливішим показником кризових явищ, що відбуваються в організації і пов'язані з персоналом, є конфлікти різних типів. У ринковоорієнтованих підприємствах найважливішими конфліктами є ті, що стосуються майнових та владних аспектів діяльності [2].

Окремої уваги заслуговує визначення професійних рис антикризового менеджера. Антикризові керівники повинні бути обізнаними зі станом справ на підприємстві; розуміти природу та специфічні властивості кризових явищ; використовувати різні джерела інформації; координувати роботу різних підсистем підприємства, володіти мистецтвом мотивації, мати навички ведення переговорів та подолання конфліктів. Основними особистими характеристиками таких керівників мають бути гнучкість поведінки, витривалість та стресостійкість, тактовність, відповідальність, вміння навчатись на помилках, комунікабельність. Студентам слід звернути увагу на методи формування зазначених якостей, які розглядаються в спеціалізованих дисциплінах, присвячених самоменеджменту, психології та комунікаціям. Завершальним питанням розглядуваної теми, є визначення ролі та функцій підсистеми управління персоналом в умовах кризи.

До складу такої підсистеми можуть входити відділи: кадрів, навчання та оцінювання персоналу, організації та оплати праці, інші структурні підрозділи

організації, які створені для фахової діяльності щодо найму, підготовки, просування вирішення соціальних проблем. Головною метою діяльності цієї підсистеми – створення підрозділу (відділу, групи, мережевої підсистеми тощо) для виконання антикризової діяльності, роз'яснювальної та координаційної плінності кадрів та дисципліни праці, навчання та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, узагальнення досвіду найкращих працівників, об'єктивне оцінювання результатів діяльності кожного з них для підтримання ефективної мотивації його праці в умовах кризи.

Таким чином, управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал, реалізація основного принципу передбачає, що менеджер підприємства повинен: – оцінювати (прогнозувати) максимально можливий обсяг збитків від ризикових подій, які можуть очікуватися на підприємстві; – порівнювати обсяг збитків з обсягом власного капіталу підприємства та власними фінансовими ресурсами, що знаходяться в його розпорядженні; необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику; не можна ризикувати великим заради малого. Цей принцип передбачає порівняння доходу, що очікується, з рівнем ризику; позитивне рішення приймається тільки в разі відсутності сумнівів, якщо вони є, то потрібно приймати негативне рішення.

Описані вище принципи мають загальноєвристичний характер, тобто є сукупністю логістичних прийомів та правил прийняття рішення, якими слід керуватися за будь-яких обставин [3, 4]. Управлінські ризики діяльності виникають на всіх етапах реалізації функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання). Окремим видом управлінських ризиків можна виділити трудові ризики, які виникають внаслідок неякісної кадрової політики, слабкої організації трудової дисципліни, низької кваліфікації працівників та високої плінності кадрів, відсутності дієвої системи мотивування праці тощо.

Список використаної літератури:

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
2. Терещенко, О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. К.: КНЕУ, 2006. 268 с
3. V.Prokhorova Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development / V. Prokhorova, Yu. Pylypenko, L. Halkiv, O. Koleshchuk, Yu. Dubiei. // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. № 6. С. 181-186.
4. V.Prokhorova Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by enterprises / V. Prokhorova, O. Yemelyanov, O. Koleshchuk, K. Petrushka // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. № 1. С. 160-168.

*Маковоз О.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

*Коваль Д.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н. Каразіна, м. Харків*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ЄС

З наростанням кількості країн-членів, та країн-кандидатів до членства ЄС, і поширенням інтеграції відбувається розширення сфери диференційованої інтеграції та прямопропорційно збільшується потреба підвищення гнучкості інституціональної системи ЄС.

Проблеми, з котрими стикається інституційна система національних інститутів особливої актуальності набувають при вирішенні завдання диверсифікації структури, тобто вимагають структурної модернізації.

Слід виділити групи інститутів, які стануть основаними при вирішенні проблем і це пов'язано з тим, що мова йде про економічну інтеграцію.

Ці інститути необхідні для формування інноваційно-інституційної економічної структури [1].

Представниками першої групи таких інститутів стають правові, а саме інститути- представники судової, законодавчої та адміністративної системи; другу групу представляють регулюючі інстанції – органи, що займаються контролем і регулюванням відносин між різними сторонами повсякденної діяльності гравців ринку, а також будуть мати право призупинення діяльності цих гравців, учасників ринку, акторів, тощо; третя група – це інституції щодо розвитку людського капіталу; п'ята група буде займатися координацією і розподілом ринків до складу цієї групи увійде кредитно-банківська система, фондовий ринок, страхові компанії, пенсійні фонд.

В даний час незавершеність інституціональних перетворень, недобудова інституційного дизайну, його недосконалість є основним фактором, що перешкоджає подальшій структурній модернізації економік країн-учасниць ЄС.

Аналізуючи результативність проведених економічних реформ, можна виявити їх характерні особливості:

1) негативістський тип формування більшості інститутів, які будувалися за принципом «від противного», відкидаючи були інститути цілком і повністю, створювався інститут для реалізації програми, програму було реалізовано, та інститут став непотрібним, тому що він був підпорядкований не за сферою приналежності, а за виконуваними функціями; 2) «кризовий стиль» інституційного розвитку, пояснюючи таке явище, відмітимо, що реформування відбувалось під час кризових станів; 3) упор на імпортування інститутів, зазвичай з найменшим урахуванням існуючих особливостей; 4) нерівномірність і неузгодженість інституційних перетворень в різних сферах суспільно-економічної діяльності; 5) широке поширення неформальних інститутів у зв'язку з нездатністю формальних інститутів здійснювати регулювання значної кількості інституційних пустот. Для

подальшої трансформації з найбільшим коефіцієнтом ефективності сворення або імпортування інститутів, для удосконалення інституційного дизайну слід врахувати ці явища.

В умовах інституційної трансформації і гострої необхідності модернізації структури економіки, проблема вибору методів і форм здійснення інституційних перетворень до сьогодні не вирішена. Прихильники модернізації інституційного дизайну, «проектного підходу», «інтерактивної модернізації» [2, 3], мають абсолютно протилежні погляди на принципи і методи таї форми здійснення інституційних перетворень. Проте, усі однаково, визнають, що домінуюча роль у формуванні стратегії модернізації належить державам.

Вибір стратегії щодо модернізації інституційної складової повинен спиратися на досвід інших країн, які ставили перед собою завдання наздоганяючого розвитку. Але слід пам'ятати, що Європейський Союз – це арена традиційних міждержавних відносин між країнами-членами, які взаємодіють як через класичні двосторонні дипломатичні канали, так і через специфічні, притаманні лише даній підсистемі механізми і інститути європейської інтеграції [4].

Список використаної літератури:

1. Жан Моне Модуль Управління в ЄС та політика європейської інтеграції. <https://eugov.chmnu.edu.ua/miltymediinyi-posibnyk>.
2. Czachór Z., Jaskulski A., Jańczak J., Mieñkowska-Norkiene R., Tosiek P., Polish European Policy 2004-2014 Ideas, Aims and Actors, Berlin 20193.
3. V. Prokhorova Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development / V. Prokhorova, Yu. Pylypenko, L. Halkiv, O. Koleshchuk, Yu. Dubiei. // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. № 6. С. 181-186.
4. V. Prokhorova Tools for assessing obstacles in implementation of energy saving measures by enterprises / V. Prokhorova, O. Yemelyanov, O. Koleshchuk, K. Petrushka // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2023. № 1. С. 160-168.

*Mikuš J., PhD,
Comenius University in Bratislava, Slovakia*

*Fedorova Y., PhD,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University,
Comenius University in Bratislava, Slovakia*

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN INTERGENERATIONAL PROJECT TEAMS

Emotional intelligence (EI), as defined by D. Goleman [1], encompasses the ability to recognize and manage both our own emotions and those of others, as well as to self-motivate effectively. It plays a crucial role in problem-solving and facilitating effective communication [2-4]. Various fields including entrepreneurship, leadership, psychology, and business have benefited from the study of EI. An analysis of literature using Scopus and Web of Science databases reveals a growing number of articles on EI in management. Key soft skills associated with EI include resilience, stress tolerance, adaptability, leadership, and social influence. A high level of EI enhances the quality of interactions, providing a competitive edge in the workplace. Leaders with high EI can inspire their team members, fostering a talent pool that enhances employee commitment. The EI of project managers promotes collaboration and accelerates the achievement of project objectives [5].

Considering the significant impact of EI on financial performance and managerial effectiveness in enterprises, there is a growing need to measure EI in alignment with the competencies crucial for success in today's business landscape.

Emotional intelligence is a communication bridge between generations. EI allows representatives of different generations to better understand others, openly exchange ideas and share plans, manage their emotions, be professionals and build effective communications in teams. Collaboration in project teams can give impetus to the

development of intergenerational entrepreneurship. EI promotes the unification of the potential, knowledge, and experience of different generations.

By integrating younger and older generations into the business sector, it aligns with the United Nations' Sustainable Development Goals and is propelled by UNESCO's initiatives to mobilize knowledge for sustainable development and address social challenges, fostering inclusive knowledge societies [6]. This endeavor holds promise for advancing self-employment within the business sectors of European countries. Among the five generations currently active in the labor market (veterans, baby boomers, generation X, generation Y, generation Z), two specific cohorts, baby boomers and generation Z, demonstrate significant potential for generating economic and social impacts.

Various models and tools can be used to develop the EI of intergenerational team members, according to the models: ability-based models, trait-based models, and mixed models [7].

References:

1. Goleman, D. Emotional intelligence. Bantam Books. 1995.
2. Bar-On, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). 2006. *Psicothema*, 18(Suppl), 13-25.
3. Salovey, P & Mayer, J., "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, 9(3), 185-211.
4. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. 2002.
5. Haricharan, S.J. Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrifvir Menslike hulpbronbestuur*, 2022, 20(0), 1773, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1773>.
6. Bru-Luna, L.M.; Martí-Vilar, M.; Merino-Soto, C. & Cervera-Santiago, J.L. Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9, 1696. 2021. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>.

*Momot D.,
postgraduate,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

PROBLEMS OF HUMAN CAPITAL ASSESSMENT

Human capital is one of the most important resources of an enterprise that ensures its competitiveness. Foreign researchers A. Smith, F. List, G. Becker, J. Fitz-Entz, N. Mankiw and Ukrainian scholars T. Davidiuk, N. Maliuga, O. Liakhovets, and G. Liashenko have devoted their scientific works to the assessment of human capital. The main indicator of human capital assessment at the international level is the Human Capital Index. It is based on the economic well-being, level of education and life expectancy of the population. This indicator is determined annually for each country. The score is determined in the range from 0 to 1 [1]. The Human Capital Index (HCI) and the Human Potential Development Index (HPDI) are two important concepts used in economics and development studies to assess the quality and potential of human capital within a population. The Human Capital Index (HCI) was introduced by the World Bank as a tool to measure the skills, knowledge, and health of a country's workforce. It aims to quantify the contribution of human capital to economic development and growth. The HCI typically incorporates indicators such as years of schooling, quality of education, health outcomes, and workforce participation rates.

In Ukraine, several indicators are used for measuring human capital. First, these are generalizing indicators at the national level, to which they belong demographic development, social environment, ecological situation, living conditions population, development of the labor market, material well-being of the population, level of education of the population, state and health care, financing human development. Secondly, these are indicators at the regional level, which include macroeconomic indicator efficiency, foreign economic activity, financial sphere, investment

sphere attractiveness, economic infrastructure of the region, etc. [2]. As for the definition of human capital at the micro level, that is, at the level of the enterprise, there are many approaches. Human capital is often considered as a component part of intellectual capital, and therefore its assessment is carried out from the point of view of efficiency use at the enterprise. However, despite the lack of standard unified approaches, the most common approaches can be noted. Typically, businesses see integrated values, including dimensions of shared value and external factors.

Based on the recommendations of practitioners from the international consulting company "Ernst & Young" [3], the first step involves identifying the measurement object, which depends on the goals and strategy of the activity (for example, measuring human or intellectual capital overall). The next step is recommended to develop a map of potential strengths and weaknesses. This process, also known as "applying change theory" involves identifying cause-and-effect relationships and conditions necessary for changes to occur within the identified results, which can be reinforced or mitigated depending on their impact. The third step is to conduct a significance assessment, involving interaction with internal and external stakeholders and seeking their contribution to the enterprise's human capital. The most important step is the fourth, as it determines which metrics will be used for evaluation and develops criteria and reporting policies on how data will be collected. Some enterprises may already measure the return on investment (ROI) of existing human capital initiatives, such as training programs, relationships with standards bodies, and involvement in local communities. Utilizing any existing evidence of the concept will give the enterprise an advantage. The fifth step is practical – surveys and data collection. After determining the metrics, the frequency of measurement and examination tools for data collection for analysis should be determined. The collected data should be analyzed using a results measurement system developed to meet the needs of measurement goals at the enterprise. The last step is reporting preparation. Once the enterprise identifies its indicators for measuring its

human capital, the development of an internal information panel and an external reporting system should assist the enterprise in choosing a further strategy of activity.

Thus, by examining the peculiarities of human capital assessment, one can identify the main levels at which it is carried out: macro (supranational, global level), meso (at the level of states), and micro (enterprise level). Due to international practice, the latter is gaining popularity. At the macro level, assessment is carried out based on economic ratings. Before the war, Ukraine had quite high indicators according to international assessments, according to the Human Capital Index and the Human Potential Development Index, which were supported by life expectancy and education levels, as opposed to GDP per capita. Also, at the national level in Ukraine, a methodology for measuring indicators of quality education has been proposed, which will allow for the assessment of human capital at the state level from this aspect. At the micro level, human capital assessment is unsystematic because this practice is only beginning to be introduced from foreign experience, but also each enterprise has its own peculiarities of human capital that must be taken into account in the assessment. The study identifies a step-by-step instruction for conducting human capital assessment. Summarizing, metrics for enterprise human capital assessment can be based on various indicators: calculating the value of the capital of a specifically defined individual with certain work experience; return on investment in human capital; value of investments in training; payback period and net present value. Some enterprises have a practice of creating separate Human Capital Reports for a comprehensive assessment of this issue. Human capital assessment has its peculiarities at each level, but in practice, there is no single approach to it.

References:

1. The World Bank. Human capital index. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital#Index>.

2. Kravchenko N.V., Kovalchuk T.M. Social investment: essence and role information of the resource and competence base of the enterprise. Global and national problemseconomy. 2017. № 15. URL:<http://global.national.in.ua/issue15/2017>.

3. Ernst & Young. How climate change disclosure reveals business risks and opportunities. [URL:https://www.ey.com/en_gl/assurance/climate-change-disclosures-revealing-risks-opportunities](https://www.ey.com/en_gl/assurance/climate-change-disclosures-revealing-risks-opportunities).

*Мушнікова С.А., д.е.н., професор,
завідувачка кафедри УФОАМБ,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро*

РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

В умовах високого конкурентного середовища на ринку банківських послуг, в час зростання рівня невизначеності соціально-економічних процесів, підвищуються ризики зниження ефективності діяльності банківських установ. Наряду із соціально-економічними, політичними, інформаційними та ін. факторами впливу на функціонування окремої банківської установи та банківської системи в цілому, підвищується роль людського капіталу, особливостей його особистісних якостей та побудова, з врахуванням цих якостей, моделей поведінки у формуванні управлінських рішень, в тому числі й підвищення рівня ефективності діяльності банку. З іншої сторони, взаємовідносини між банківськими установами та їхніми клієнтами й контрагентами, в тому числі, задля підвищення ефективності діяльності, вимагає від осіб що приймають рішення не тільки відповідного рівня освіти, а й відповідну психологічну характеристику.

Існуючи підходи до управління ефективністю банківської установи слід поділити на загальнонаукові, які використовуються в багатьох сферах та галузях економіки, наприклад, системний, процесний, вартісний та ін. підходи, та специфічні, які частіш за все є домінуючими в окремих сферах та галузях

економіки. Один з специфічних підходів є рефлексивний підхід в управління ефективністю діяльності банківської установи для дослідження та формалізації економічних взаємодій на підставі індивідуальної поведінки керівника з огляду психологічних характеристик процесу прийняття рішень.

Широке коло науковців економічної думки, області психології вважають, що рефлексія є відображенням, вивченням пізнавального акту, або формою пізнання, теоретичної діяльності людини, спрямованої на осмислення своїх власних дій та їх підстав, або усвідомленням та вивченням невідповідності об'єктивної реальності та її відображення у свідомості людини [3].

Формуючи на підставі рефлексивного підходу основи поведінкової економіки, створюється коло економічних проблем від індивідуальної поведінки до завдань громадського вибору. Отже, головним завданням використання рефлексивного підходу управління стає вивчення самого себе та ситуації навколо себе, урахування інтереси банківської установи. Тобто, при прийнятті управлінського рішення в першу чергу визначається вплив системи внутрішніх чинників на ефективність діяльності банку, враховуючи особистісну психологічну складову, а потім – вплив зовнішніх чинників, з урахуванням інтересів клієнтів й контрагентів.

Предмет же дослідження з врахуванням рефлексивного підходу управління складається з методів об'єктивного опису банківської установи як складної соціально-економічної системи разом з їх суб'єктивними знаннями про себе та інші системи.

Таким чином, у понятті рефлексивного підходу до управління ефективністю банківської установи відображається специфічний підхід до управління людиною з використанням різноманітних прийомів впливу її та застосуванням рефлексії як провідного системоутворюючого психологічного механізму даного управлінського процесу.

Одночасно важливим є вибір методів, коли потрібно активізувати учасників процесу прийняття рішення, узгодити інтереси сторін, враховуючи клієнтів та контрагентів банківських установ, яких стосується рішення, підвищити їх зацікавленість в результатах, ефективність групового підходу до розробки рішення. До методів рефлексивного управління слід віднести [2]:

а) як дії спрямовані на індивід (особистість):

- метод інформаційно-психологічного впливу;
- метод критичної рефлексії в управлінні;
- інтуїтивно-рефлексивний метод управління персоналом;
- метод рефлексивної підтримки.

б) як дії спрямовані на ефективність групового підходу:

- організаційно-стабілізуючий метод впливу на персонал;
- метод рефлексивно-діалогової взаємодії;
- метод динамічної рефлексивної взаємодії [2].

Ці знання дозволяють нам оцінювати всі ці фактори як вхідні дані для аналізу та побудови моделі управління процесів узгодження рішень в банківських установах. Отже, рефлексивний підхід до управління ефективністю банківської установи визначимо як дії, спрямовані на досягнення передбачуваного управлінського рішення, які дозволяють, беручи до уваги психологічні особливості клієнта або іншого контрагента, прогнозувати наслідки поведінки, а значить і керувати ними не безпосередньо (жорстко, директивно), а опосередковано (м'яко, комплементарно) [4].

Враховуючи вищенаведені аспекти рефлексивного управління, можемо сказати, що воно дозволяє значно розширити можливості управління та впровадити у роботу підприємства.

Список використаної літератури:

1. Prokhorova, V., Mushnykova, S., Kovalenko, D., Koleshchuk, O., Babichev, A. Convergence of educational technologies as an imperative for the development innovation cooperation in the context of circular transformation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2023, 4(13(124)), p.p. 26–35.

2. Мосієнко О.В.. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. № 9, 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5766>.

3. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: моногр. / Р.Н. Лепа, С.Н. Шкарлет, Ю.Г. Лысенко и др.; под ред. Р.Н. Лепы / Донецк: АПЕКС, 2012. – Т.1 – 560 с. – (Серия «Жизнеспособные системы в экономике = Життєздатні системи в економіці», вып. 3)

4. Турлакова С.С., Логвиненко Б.І. Особливості управління в системі узгодження рішень на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(64), 2021. С.151-155. [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/17-Turlakova.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/17-Turlakova.pdf).

*Пікула Г. С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, де глобалізація відкриває нові можливості для бізнесу, крос-культурний менеджмент постає не тільки визначним фактором, але й неодмінною умовою стабільного розвитку підприємств у міжнародному середовищі.

В умовах глобалізації відносин, зростає взаємозалежність різних економік, відповідно, кризові явища стають все більш масштабними та частими, можливості їх запобігання постійно знижуються, але вони є потужною рушійною силою для розвитку нових теорій та моделей, концептуальних основ і принципів регулювання, накопичення і систематизації знань про інтенсифікацію управління економічною поведінкою підприємств [2].

У той же час рефлексивний підхід до управління стає популярним, особливо в ситуаціях постійних змін і невизначеності. Рефлексивний підхід в управлінні передбачає системне розуміння та аналіз діяльності з урахуванням власного досвіду та внутрішніх процесів компанії з метою постійного вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Крос-культурний менеджмент, як елемент системи управління людськими ресурсами, заснований на розробці технологій засвоєння основ ефективного ведення бізнесу за умов багатогранності культур і спрямований на уникнення між-культурних конфліктів [3]. Існування будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах, в умовах всебічної інформатизації та діджиталізації соціально-економічних процесів і явищ супроводжується зростанням обсягів взаємовідносин між різними контрагентами [1].

Поєднання рефлексивного підходу та крос-культурного менеджменту має кілька суттєвих переваг для сучасних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Синергія рефлексивного підходу та крос-культурного менеджменту

По-перше, рефлексивний підхід сприяє розумінню та адаптації керівників підприємств до культурних особливостей різних команд і ринків, тим самим покращуючи комунікації та співпрацю.

По-друге, підприємства вмотивовані на пошук нових методів управління та їх розвитку, що дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати інновації та адаптуватися до нестабільних умов та змін.

Синергетичний ефект від поєднання цих підходів створює сприятливі умови для успішного функціонування підприємств в умовах глобалізації та культурного різноманіття.

Отже, роль рефлексивного підходу у підвищенні ефективності крос-культурного менеджменту є вирішальною і дає змогу бізнесу ефективно реагувати на крос-культурні виклики та можливості через усвідомлення та адаптацію до культурних відмінностей.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Культура безпеки розвитку – культура комунікацій як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки*. 2019. №4. С. 142-148. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-142-148>.

2. Прохорова В. В., Проценко В. М. Імперативи сталого розвитку промислових підприємств залізничного транспорту як основа інтенсифікації управління їх економічною поведінкою в умовах неоіндустріальної модернізації. *Вісник КНУТД*. 2020. № 2(145). DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.2.8>.

3. Почтовюк, А., Семеніхіна, В., & Золотаренко, В. (2024). Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an Economic Regulation*, № 1 (103), 24-29. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.04>.

*Подолякін С.М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ціннісно-орієнтований підхід в комунікаційній політиці підприємства відіграє ключову роль у встановленні довіри зі споживачами та створенні позитивного іміджу. Це відображається у спрямованості на задоволення потреб та очікувань клієнтів, а також у підтримці етичних і соціальних цінностей. Взаємодія зі зацікавленими сторонами заснована на взаєморозумінні, відкритості та відповідальності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише досягати комерційного успіху, але й сприяти соціальному прогресу та сталому розвитку.

Ціннісно-орієнтований підхід включає в себе ряд ключових аспектів. По-перше, це зосередженість на якості продукту чи послуги, що відповідає потребам споживачів і відображає їхні цінності. По-друге, це відкрита та чесна комунікація з клієнтами, яка передбачає врахування їхніх думок та відгуків. По-третє, це підтримка соціальних та екологічних ініціатив, що позитивно впливають на спільноту. Складністю ситуації, що склалася на сьогодні, є недостатній рівень культури комунікаціонування, з однієї сторони; а з іншої – це впливає на погіршення рівня культури та інтелектуалізації управлінського процесу в умовах людиноцентричної економіки [1].

Реалізація зазначених аспектів сприяє побудові довгострокових стосунків з клієнтами, створенню стійкого іміджу на ринку, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює активне залучення співробітників у процес реалізації ціннісно-орієнтованого підходу. Це може включати проведення тренінгів з етики та комунікаційних навичок, створення

внутрішніх комунікаційних каналів для обміну інформацією та зворотним зв'язком, а також заохочення і підтримку співробітників у виявленні та втіленні цінностей компанії у їхній щоденній діяльності, що створює сприятливу атмосферу в колективі, підвищує професійну активність персоналу щодо досягненню загальних цілей підприємства.

Стратегічно необхідним є систематичне оцінювання ефективності ціннісно-орієнтованого підходу через моніторинг рівня задоволеності клієнтів, аналіз зворотного зв'язку та вимірювання впливу соціальних та екологічних ініціатив на спільноту. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони стратегії комунікації та вносити необхідні корективи для підвищення ефективності. Такий цикл перманентного удосконалення допомагає підприємству зберігати конкурентну перевагу та відповідати потребам своїх клієнтів і спільноти.

Наступним кроком може бути активна комунікація результатів ціннісно-орієнтованого підходу як внутрішньо, серед співробітників, так і зовнішньо, серед клієнтів та громадськості. Це дозволить показати транспарентність та відкритість підприємства, а також збільшити рівень довіри серед зацікавлених сторін. Крім того, важливо постійно вдосконалювати комунікаційні стратегії, враховуючи зміни в ринковому середовищі та вимоги клієнтів. Таким чином, ціннісно-орієнтований підхід стає не лише філософією діяльності, але і ключовим елементом успішної комунікаційної політики підприємства.

Важливо забезпечити постійний діалог зі спільнотою та відкритий обмін інформацією, що включатиме участь у громадських заходах, програми корпоративної відповідальності, а також активну присутність у соціальних мережах та засобах масової інформації. Підтримка діалогу з громадськістю дозволяє підприємству краще розуміти потреби та очікування споживачів, а також ефективно відповідати на зміни в суспільному середовищі.

Це сприяє зміцненню репутації підприємства, підвищує його привабливість для споживачів, дозволяє зосередитися на своїх унікальних цінностях і перевагах, щоб відокремити себе від інших у свідомості клієнтів, включаючи розвиток специфічних продуктів або послуг, які відповідають конкретним потребам ринку.

Підприємство повинно активно впроваджувати механізми залучення та утримання клієнтів, що ґрунтуються на ціннісно-орієнтованому підході. Це може включати програми лояльності, персоналізовані пропозиції для клієнтів, постійний зв'язок через електронну пошту чи соціальні мережі, а також створення спеціальних подій та акцій для вірних клієнтів. Такі заходи дозволяють підтримувати тісний зв'язок із клієнтами, збільшувати їх задоволеність брендом, що відображається у зростанні обсягів продажів та підвищенні прибутковості підприємства. Ще одним важливим аспектом є постійне вдосконалення комунікаційних стратегій на основі зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників. Підприємство може проводити анкетування, опитування та фокус-групи, щоб зрозуміти потреби та очікування своєї аудиторії. На основі цієї інформації можна адаптувати комунікаційні стратегії, враховуючи потреби та побажання клієнтів, що сприяє покращенню їхнього досвіду взаємодії з брендом. Такий цикл зворотного зв'язку і вдосконалення комунікаційних стратегій допомагає підприємству зберігати конкурентну перевагу та реагувати на зміни на ринку.

Ціннісно-орієнтований підхід в комунікаційній політиці підприємства є важливою стратегією, спрямованою на встановлення довіри зі споживачами, підтримку позитивного іміджу та досягнення комерційного успіху. Це передбачає активну взаємодію зі зацікавленими сторонами, підтримку соціальних та етичних цінностей, а також постійне вдосконалення комунікаційних стратегій на основі зворотного зв'язку від клієнтів та співробітників. Реалізація ціннісно-

орієнтованого підходу допомагає підприємству зберегти конкурентну перевагу, збільшити задоволеність клієнтів та сприяти сталому розвитку.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Мушникова С. А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціювання як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 142-148. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-142-148>.

*Рудась С.В.,
асистент кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД В МЕНЕДЖМЕНТІ ОСВІТИ

Рефлексивний підхід до управління освітою є ключовим інструментом у сучасному світі, де стрімкі зміни та постійна потреба в адаптації вимагають від керівників навчальних закладів постійної готовності до саморозвитку та підвищення ефективності своєї роботи.

Рефлексивний підхід передбачає неперервний аналіз власних дій, відкритість новим ідеям і гнучкість у вирішенні завдань. У цьому контексті рефлексія стає не лише педагогічним принципом, а й стратегічним інструментом управління закладами освіти, що дає змогу не лише ефективно реагувати на зміни, а й активно їх ініціювати, створюючи умови для розвитку як самого закладу, так і всього освітнього середовища.

Рефлексивний підхід у менеджменті освіти – це методична стратегія, яка базується на постійному саморозвитку, аналізі та вдосконаленні діяльності на основі власного досвіду та рефлексії. Рефлексивний підхід в управлінні освітою стає основним інструментом ефективного управління закладами освіти, а також вирішення різноманітних проблем і завдань, що виникають у цій сфері.

Важливість рефлексивного підходу в управлінні освітою полягає в наступних аспектах:

саморозвиток керівника та педагога, де рефлексивний підхід сприяє розвитку самосвідомості в учасників навчально-виховного процесу, що дозволяє їм постійно вдосконалювати свою роботу та досягати вищих результатів;

постійний аналіз та коригування стратегій управління, адже рефлексивний підхід дозволяє керівництву закладів освіти постійно оцінювати ефективність своєї діяльності та своєчасно вносити зміни в стратегії управління для досягнення поставлених цілей;

забезпечення якості освіти, тому що рефлексивний підхід допомагає виявити проблеми та прогалини в освітньому процесі та розробити ефективні заходи щодо їх вирішення, що сприяє підвищенню якості освіти;

стимулювання інноваційної діяльності, оскільки рефлексивний підхід спонукає до пошуку нових ідей, методів і підходів в управлінні закладами освіти, що сприяє розвитку інноваційної діяльності в освіті;

вчасна ідентифікація емерджентних неадитивних якостей менеджменту освіти суб'єктів економічних процесів та систем та їх ефективне спрямування надасть можливість їх сталому розвитку. З'ясування емерджентних характеристик та рис неадитивних (емерджентних) якостей менеджменту освіти стане для суспільного розвитку та розвитку освітнього середовища основою для ідентифікації та вчасного спрямування стратегічних орієнтирів для сталого розвитку [2].

Саме тому рефлексивний підхід в менеджменті освіти має велике значення, оскільки він сприяє якісному управлінню закладами освіти та досягненню їх стратегічних цілей.

Рефлексивний підхід допомагає створювати гнучкі та адаптивні стратегії розвитку закладів освіти, здатних ефективно реагувати на зміни умов, дозволяє

краще зрозуміти потреби та очікування стейкхолдерів, що важливо для успішної реалізації стратегій, а, також, дозволяє освітнім закладам уникнути можливих проблем і мінімізувати ризики під час вирішення завдань.

Рефлексивний підхід сприяє об'єктивному аналізу альтернативних варіантів рішень на основі минулого досвіду, тому врахування рефлексивної складової в прийнятті рішень дозволяє уникнути повторення помилок і ефективніше використовувати наявні можливості.

У сучасних умовах для подолання кризових умов світової економіки та досягнення стану сталого розвитку особи, які приймають управлінські рішення, повинні оперативно реагувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища з метою вирішення різноманітних техногенних проблем. проблеми старіння. Для цього потрібне систематичне професійне зростання, а для цього – перехід на якісні сучасні освітні технології, які потребують як спеціальних знань теорії та практики управління, так і розвитку особистісних якостей [1].

Рефлексивні практики сприяють професійному зростанню керівників, розширенню їх знань і навичок у сфері освіти, допомагають керівникам аналізувати та вдосконалювати свою роботу, що призводить до підвищення ефективності управління закладом освіти.

Впровадження рефлексивних практик сприяє розвитку культури взаємного навчання та співпраці серед педагогічних працівників. Створення сприятливого середовища для рефлексії дозволяє педагогам вчитися на своїх помилках і досягати вищих результатів у своїй роботі.

Отже, рефлексія у процесі прийняття рішень стимулює пошук інноваційних шляхів вирішення проблем і досягнення цілей, що дозволяє постійно вдосконалювати педагогічну майстерність.

Список використаної літератури:

1. Prokhorova, V., Mushnykova, S., Kovalenko, D., Koleshchuk, O., & Babichev, A. (2023). Convergence of educational technologies as an imperative for the development of innovation cooperation in the context of circular transformation. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13 (124)), 26-35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.286183>.

2. Prokhorova V., Kovalenko O., Bozhanova O., Zakharchyn H. The paradigm of emergent qualities of education management as a scientific and technological platform for sustainable development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. DOI 10.1088/1755-1315/1150/1/012014.

Сімков С.В.,
аспірант, 051 Економіка
Національний авіаційний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Основним результатом розвитку сучасних економічних систем щодо інтелектуалізації економіки є генерування нових ідей, що комерціалізуються в інновації. Інновації та їх креативне використання стають найціннішими економічними ресурсами, а креативність – основним джерелом економічної цінності.

Вплив креативності на економіку визначається за такими показниками, як створення нових робочих місць, спроможність залучати інвестиції та ефективно їх використовувати, створення ланцюгів доданої вартості, в яких поєднуються та взаємодіють представники «традиційних» та креативних індустрій.

Згідно з визначенням під креативними індустріями розуміють сукупність видів економічної діяльності, що є підґрунтям формування доданої вартості та створення нових робочих місць через культурне (мистецьке) та (або) креативне вираження. Продукти та послуги, які є результатом такої діяльності, є наслідком творчості, навичок та таланту індивіда [1].

Заходи, вжиття яких спрямоване на підтримку розвитку креативних індустрій, відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку міст і країн Європи та Північної Америки та набувають дедалі зростаючого значення в Південно-Східній Азії та Південній Америці, оскільки мають суттєвий вплив на економічні та суспільно-політичні процеси. Креативні індустрії та креативне підприємництво є відносно новими поняттями в українському вимірі, проте у світових масштабах вони вже завоювали популярність. За визначенням ЮНЕСКО термін «креативні індустрії» використовується під час поєднання створення, виробництва та комерціалізації змістів, які є нематеріальними та мають креативний характер [2].

Дж. Браун виділяє чотири ключових елементи інтелектуальної концепції креативних індустрій: креативні індустрії ґрунтуються на використанні творчого потенціалу індивідів; креативні індустрії діють спільно з управлінцями та технологами; креативні індустрії беруть участь у створенні ринкових продуктів; економічна цінність креативних індустрій має культурний чи інтелектуальний характер.

Нерідко в містах створюються творчі осередки чи хаби, які мають на меті сконцентрувати творчий потенціал підприємців. Подібні творчі спільноти отримали назву креативних кластерів, які охоплюють декілька підприємств, фірм, майстерень чи офісів, об'єднаних у спільному просторі та зайнятих у сфері креативних індустрій. Такі кластери є базою формування специфічного спільного, відкритого й творчого середовища для комунікації та співпраці на основі створення нових форм взаємовідносин як альтернативи соціальному капіталу. Інтеграція атмосфери творчості та бізнес-середовища сприяє виробництву інноваційних продуктів.

Ще одним важливим суб'єктом креативної економіки є агенції креативних індустрій, що виконують посередницькі функції між представниками креативних підприємств та міською владою. Агенції досліджують території, аналізують їх ресурси

задля виявлення творчого потенціалу. На основі проведеного аналізу розробляються напрями розвитку, вибудовується система підтримки креативних підприємств.

Процес креативізації економіки полягає у створенні специфічних інституцій, найважливішими функціями яких є комерціалізація культурних інституцій; підтримка створення культурних та креативних продуктів; допомога у захисті прав інтелектуальної власності; юридична та адміністративна підтримка творчих бізнесів; підвищення бізнес-спроможності наявних творчих середовищ; створення фізичних просторів для розвитку креативних бізнесів; проведення навчань для творчих бізнесів та підприємств [3]. Основними учасниками креативізації є бізнес-інкубатори, культурні інституції, агенції місцевого економічного розвитку, органи влади (департаменти культури економіки), центри підтримки креативних індустрій, креативний клас та представники креативного бізнесу. Індикаторами успішної креативізації доцільно вважати показники підвищення конкурентоспроможності діючих бізнесів, зростання надходжень до місцевого бюджету, підвищення якості життя на території присутності, зменшення відтоку талантів, підвищення привабливості території присутності, зростання туристичної активності на території присутності, підвищення якості культурного життя.

Отже, як очікуваний ефект слід розглядати появу нових креативних продуктів та послуг, які можна визначити як бренди територій, зростання кількості нових робочих місць, підвищення якості робочих місць, ступінь використання нових технологій та збільшення кількості культурних заходів і подій. На рівні держави необхідно вирішувати питання підтримки креативних індустрій, що полягають в одночасному розвитку таких напрямів: формування політик та захисту, вдосконалення діяльності професійних мереж та спілок; зміцнення організаційних умов, зокрема через впровадження спеціальної освіти та навчання протягом життя; розширення функцій інкубаторів та акселераторів; організація кластерів, хабів та коворкінгів; інтернаціоналізація та глобалізація.

Успішна креативізація у вигляді формування сприятливого інтелектуального середовища та розвитку системи соціально-економічної взаємодії дасть змогу працівникам реалізувати власні творчі здібності шляхом генерування нових ідей та втілення їх у вигляді інноваційної продукції, що забезпечить сталий розвиток вітчизняної економіки.

Список використаної літератури:

1. Леонова, С. В. (2019). Креативізація як вектор сталого розвитку сучасної економіки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського. Серія: Економіка і управління*, (30 (69), № 2), 133-138.
2. Долга, К.В. (2024). Перспективи розвитку креативних індустрій в Україні.
3. Свінцицька, О. М., & Ткачук, В. О. (2020). Креативна економіка та креативні індустрії: навч. посібн. Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 218 с.

Сластьяникова В.І.,
здобувачка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

Янчак С.О.,
здобувач 1 курсу початкового (короткий цикл) рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному нестабільному бізнес-середовищі конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою, розуміння та управління корпоративною культурою та мотивацією співробітників є важливим завданням для будь-якої компанії. Корпоративна культура визначає те, як співробітники сприймають і взаємодіють з компанією, і впливає на її здатність адаптуватися до змін на ринку і досягати поставлених цілей.

Корпоративна культура – це суспільна культура, яка є сукупністю загальних цінностей, відносин і колективної поведінки, визнаних і поділених її учасниками, що надає їй специфічний характер, але визначає «як ми звичайно робимо й діємо», відображає атмосферу або соціальний клімат підприємства [1].

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів для заохочення співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат [3]. Мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Залучені працівники є ключовим фактором для підвищення продуктивності, покращення якості продуктів і послуг, підвищення задоволеності клієнтів і, зрештою, конкурентної переваги на ринку. Ефективна система мотивації заохочує ініціативу, творчість і самомотивацію співробітників, сприяючи їх високій ефективності роботи і зберігаючи лояльність до компанії.

Тому, можна стверджувати, що корпоративна культура і мотивація персоналу взаємопов'язані і визначають успішність роботи і розвитку організації. Вони роблять дві важливі речі, які формують внутрішнє середовище компанії та її здатність досягати своїх цілей і завдань.

Формування сильної корпоративної культури є складним процесом, який повинен враховувати значну кількість факторів зовнішньої та внутрішньої дії. Причому не існує універсальних підходів, методів та заходів досягнення успіху. В результаті постійної зміни бізнес-середовища, однією з цілей системи управління підприємством є забезпечення умовами адаптації на інноваційний розвиток підприємства через заохочення працівників, як основне джерело походження корпоративної культури, щодо здійснення адекватних змін [2].

Отже, корпоративна культура визначає атмосферу та те, як співробітники взаємодіють один з одним на підприємстві. Це впливає на їх мотивацію, почуття приналежності до колективу та здатність досягати поставлених цілей, а сильна

корпоративна культура, заснована на спільних цінностях, етиці та взаємній повазі, створює сприятливе середовище для розвитку та мотивації персоналу.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціонування як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 142-148. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-142-148>.
2. Прохорова, В., &Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
3. Ус Ю. В., Бесчастна Г. І. Світовий досвід ефективної мотивації персоналу. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23-25 травня 2023 року)*. УПА. 2023. С. 174-175. URL:<http://econmgmt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Збірка-тез-доповідей-1-1.pdf>.

*Steshkin S.,
postgraduate,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN UKRAINE

In the realm of human capital theory within scientific literature, the economic concept known as "human capital" has garnered significant attention from modern economics for quite some time. This heightened interest is further fueled by the phenomena of globalization and the migration of human capital. In recent years, the issue of preserving and accumulating national human capital in Ukraine has become notably pertinent. The World Bank regularly publishes HCI scores for countries around the world, providing policymakers and analysts with valuable insights into the state of human capital investment and development globally. The Human Potential Development Index (HPDI) is a concept that goes beyond traditional measures of human capital by

emphasizing not only the current state but also the future potential of individuals within a society. It encompasses factors such as access to education and healthcare, social inclusion, gender equality, innovation capacity, and environmental sustainability. Unlike the HCI, which primarily focuses on economic productivity, the HPDI takes a broader and more holistic approach to assessing human development and well-being [1].

The preservation and development of human capital is now a critical aspect of Ukraine's existence. More than 6 million Ukrainians have become forced migrants due to the war, resulting in a 22% reduction in the labour force. According to the War and People's Impact Assessment, conducted at the request of the Office of the President and Government of Ukraine with technical coordination from UNDP in cooperation with twelve UN agencies, 65% of households reported a decrease in income since February 2022. In addition, 44 per cent of these households can no longer afford basic necessities. Among Ukrainians who have returned home, 73% report a decrease in income [2].

Human capital stands out the mostvaluable resource of modern society. It can be considered more important than other types of resources or natural resources. Forcreation of new opportunities for the formation, attraction, preservation and development of human capital inIn Ukraine, at the state level, it is necessary to develop effective measures for the development of national human capital, namely: programs to support young specialists, the development of small entrepreneurship, to reduce the labor migration of the population abroad, it is necessary to develop mechanisms to activate the potential of people, promote the development of innovative industries and increasethe qualifications of employees on a permanent basisfinancing the costs of health care systems andeducation, with the aim of returning human resources fromthe border should create favorable conditions for return and introduce a number of programs for the repatriation and return of Ukrainian labor migrants, etc. [3]. Investing in the development of human capital is crucial for fostering economic growth, driving innovation, and building resilient societies. Human capital, comprised of individuals'

skills, knowledge, and capabilities, serves as a cornerstone for sustainable development and societal progress. By prioritizing education, training, and healthcare initiatives, societies can unlock the full potential of their people, leading to increased productivity, improved living standards, and enhanced competitiveness in the global marketplace. Furthermore, nurturing human capital fosters inclusive growth, reduces inequalities, and promotes social cohesion. Therefore, recognizing and investing in human capital development is essential for building prosperous and thriving communities both now and in the future.

References:

1. World Health Organization. World Health Statistics 2020: Monitoring health for the SDGs. 2020.
2. Human Capital UA 27 October 2023. <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/human-capital-ua-v-ukrayini-vidbuvsya-forum-prysvyachenyy-lyudskomu-kapitalu>.
3. Vasylieva, O. & Rybka A. Analysis of modern problems of formation and development of human capital in Ukraine, 2021, DOI: 10.32702/23066814.2021.4.93.

*Терлецький І.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Креативне управління – це відносно новий напрям у системі управління, який почав динамічно впроваджуватись лише на початку ХХІ століття. Практика провідних зарубіжних компаній, що будують свою діяльність на розробці та реалізації інноваційних ідей, надає всебічний потік новітніх знань щодо розроблення бізнес-моделей управління творчим потенціалом працівників. Процес

теоретичного осмислення «кращої практики» і виявлення загальних закономірностей в галузі креативного менеджменту набирає темпів з кожним роком, збагачуючи управлінську думку новими концепціями, теоріями та уявленнями.

Вітчизняні організації також все більше усвідомлюють необхідність і значення процесів управління креативним мисленням для створення інноваційних продуктів та послуг, модернізації внутрішніх процесів і досягнення довгострокового успіху в умовах ринкової економіки.

Протягом останніх десятиліть в розвинених країнах Заходу знання, інтелектуальні ресурси та інтелектуальна власність все більше усвідомлюються як найважливіша рушійна сила нової економіки, яку Е.Тоффлер образно назвав економікою «третьої хвилі» [3]. У представленій ним метафоричній картині економічного розвитку людства до «першої хвилі» відносяться суспільства з аграрною економікою, до «другої хвилі» – суспільства з індустріальною економікою, до «третьої хвилі» – суспільства з економікою, заснованою на розширеному відтворенні знань. Характерним для економіки «третьої хвилі», або економіки знань, стає «виробництво і розповсюдження знань і інформації замість виробництва і розповсюдження речей» [4, с.182].

Знання перетворюються на невід’ємну частину економічної системи – третій чинник, що доповнює два традиційних, – працю і капітал.

Більшість країн світу поки що перебувають на етапі «другої хвилі», і тільки нечисленна група лідерів світової економіки знаходяться на початку «третьої хвилі», трансформуючи свою індустріальну економіку в економіку знань.

У щорічній доповіді Всесвітнього банку наголошувалося, що «здатність суспільства створювати, відбирати, адаптувати, перетворювати на джерело прибутку і використовувати знання має вирішальне значення для стійкого економічного зростання і підвищення життєвого рівня населення. Знання

перетворюються на найбільш важливий чинник економічного розвитку».

Зростаюча роль знань як центрального ресурсу діяльності підприємства і управління в організації наближає до корінних змін основ економіки і суспільства: Економіка трансформується в «економіку знань», а суспільство – в «суспільство знань».

Працівники, які займаються інтелектуальною працею відрізняються більш високою продуктивністю та більш вагомим результатом своєї діяльності. На думку Н. Мірволда, колишнього технічного директора компанії «Microsoft», «провідні фахівці з розробки програмного забезпечення за рівнем продуктивності перевершують звичайних середніх спеціалістів не в десять, або сто разів і навіть не в тисячу, а в десять тисяч разів» [5].

Підкреслюючи значення креативності в соціально-економічних трансформаціях сучасного світу, американські дослідники Дж. Хоккінс і Р.Флоріда звертаються до поняття «креативна економіка», яке за своєю сутністю дуже близьке до «економіки знань».

Вперше термін «креативна економіка» був введений в обіг журналом Business Week у серпні 2000 р. Наразі виділяють два підходи до визначення креативної економіки: за галузевою і за професійною ознаками [6].

1) Дж. Хоккінс виокремлює п'ятнадцять галузей «креативної індустрії», що включають: програмування, дослідження і конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно і музика. Ці індустрії створюють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торгівельних марок і оригінальних розробок. Приблизний річний дохід від цих п'ятнадцяти креативних галузей за 1999 рік Хоккінс оцінює в 2,24 трлн. доларів. Креативна економіка США лідирує в світі з великим відривом: її дохід в 960 млрд. доларів перевищує 40% від загальної суми доходів, причому в світових витратах на

наукові дослідження і конструкторські розробки частка США також склала більше 40%.

2) Р. Флоріда вважає основними проявами креативної економіки формування креативного класу і креативних міст – центрів креативності.

Р. Флоріда відзначає, що «Економічна потреба в креативності знаходить вираз у формуванні нового класу». Він називає його «креативним класом» і відносить до цього класу близько 38 млн осіб, або 30% працюючих американців, що перевищує кількість осіб, зайнятих в промисловому і аграрному секторах разом взятих. Зараз креативний клас США у кількісному відношенні займає друге місце після обслуговуючого, однак за рівнем доходів займає лідируючу позицію [5].

Інтелектуалізація економіки, що спостерігається сьогодні, є об'єктивним процесом розширення зони використання творчої енергії. Відбувається все більше зміщення акценту і «вагового» значення не просто у бік людських, а саме інтелектуально-креативних ресурсів, від яких залежить практична реалізація всіх завдань економічної діяльності організації.

Список використаної літератури:

1. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч. посібник. К. Центр учбової літератури, 2012. 224 с
2. Федулова Л. І. Концептуальні засади економіки знань. *Економічна теорія*. 2008. № 2. С. 37-60.
3. Toffler A. *The third wave*. London: Pan Books Ltd., 1981. 143 p.
4. Drucker P.F. *Post-capitalist society* / P.F. Drucker. P.: New York: Harper Business, 1993. 240 p.
5. Ekvall G. *Organizational conditions and levels of creativity* / G. Ekvall// *Creativity and Innovation Management*. 1997. V. 6. P. 195-205.
6. Howkins J. *The creative economy*. NY.: The Penguin Press, 2001. 288 p.

*Fedorova Y., PhD,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University,
Comenius University in Bratislava, Slovakia*

MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT

Emotional intelligence (EI), is an ability to recognize and manage both our own emotions and those of others, as well as to self-motivate effectively [1].

The development of EI is underpinned by three primary theories: Goleman's mixed theory of emotional competence, Bar-On's non-cognitive theory of EI [2], and Meyer and Salovey's theory of emotional and intellectual skills. Within Mayer et al.'s model [3], the four branches of EI elucidate how individuals recognize and manage their own emotions and influence the emotions of others. Bar-On's model, on the other hand, outlines 16 talents categorized into stress management, interpersonal, self-expression, self-perception, and decision-making components. Goleman, in 1995, categorized 25 emotional abilities into clusters such as motivation, self-management, empathy, self-awareness, and social skills, later condensing the model to 18 competencies grouped into relationship management, social awareness, self-management, and self-awareness clusters [4].

Regarding psychometric tests, the most prominent ones include the Trait Meta-Mood Scale (TMMS), Wong and Law's Emotional Intelligence Scale (WLEIS), Schutte Self-Report Inventory (SSRI), Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (EQ-i, which incorporates aspects of Goleman's and Bar-On's measurements, including ECI 2.0 and EQ 360 2.0), and the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) [5].

Three primary categories of questionnaires exist for evaluating Emotional Intelligence (EI): Ability-Based Measures Instruments, Trait-Based Measures Instruments, and Mixed Model Measures Instruments [6].

Ability-Based Measures Instruments adhere to the ability-based model, predominantly influenced by Mayer and Salovey. Commonly employed tests include the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), Wong and Law's Emotional Intelligence Scale (WLEIS), Trait Meta-Mood Scale (TMMS), Schutte Self-Report Inventory (SSRI), and Multidimensional Emotional Intelligence Assessment (MEIA). These tests incorporate tasks, puzzles, and visual stimuli, which often engage respondents effectively. However, they are susceptible to result falsification for the sake of social desirability.

Trait-Based Measures Instruments rely on self-assessment and are associated with notable limitations. These tools are prone to biases such as social acceptability and susceptibility to manipulation. Respondents may strategically respond to present a favorable EI profile, especially in evaluations by supervisors or during job interviews. Individuals frequently tend to either overestimate or underestimate their EI levels, sometimes inadvertently.

Mixed Model Measures Instruments are grounded in popular models such as those by Bar-On and Goleman. The Emotional Intelligence Questionnaire (EIQ) and Emotional Competence Inventory 2.0 (ECI 2.0) are among the frequently utilized validated assessments within this category. These assessments typically feature statements rated on a four- to five-point Likert scale.

The last, mixed model and, accordingly, tests for it, are the most promising in the near future.

References:

1. Goleman, D. Emotional intelligence. Bantam Books.1995.
2. Bar-On, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). 2006. *Psicothema*, 18(Suppl), 13-25.
3. Salovey, P & Mayer, J., "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, 1990, 9(3), 185-211.

4. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press.2002.
5. Ackley, D. Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications.Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2016, 68(4), 269-286. <https://doi.org/10.1037/cpb0000070>.
6. Bru-Luna, L.M.; Martí-Vilar, M.; Merino-Soto, C. &Cervera-Santiago, J.L. Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. Healthcar, 9, 1696. 2021. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>.

*Шелест О.Л., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Сидоренко К.С.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

FORMATION OF A POSITIVE IMAGE OF THE ENTERPRISE

The changes taking place in Ukraine have affected all areas of the country's economic and economic activity. Particular attention has been paid to the sphere of management in organizations of various forms of ownership. One of the most significant features of the changes taking place is changes in the system of relations between employees; managers and subordinates; between groups of workers – in general, between the external and internal environment of the organization. Today, the formation and development of an organization's image is one of the most important areas of modern management. It is becoming more and more obvious that this topic and problems should be the focus of attention of the top management of any organization. The need to create and maintain a company's image is dictated by the strategic goals of the organization's functioning and development.

Now they say that image can be defined as one of the main reasons for victory or defeat in business and public life.

The category image is a fundamental concept of an entire system of sciences. It reflects the most significant connections and relationships in a general concentrated form, allowing one to reveal the logic of science and the structure of its other concepts. The definition of the category image must accumulate elements of ontology, i.e. reflection of the content of the object, epistemology – the stages of its cognition and active action - management of the processes of image formation [1].

Image has penetrated deeply into business activities: marketing, advertising, brand, trademark, which serve the production and service industries. The political activities of election campaigns are indispensable without an image. Image and PR have become inseparable.

Image is always socially conditioned, has an active impact on public opinion, and radically influences the results of business activity. The image is formed differently for different groups of the public, since the desired behavior of these groups, for example, in relation to an enterprise, may differ. The content of categorical patterns of perception that influence the structure of the image depends on the social role of a person, which in turn is largely determined by the activity situation [2].

However, the image acts not only as a phenomenon included in the system of the subject's activity, used in the process of activity, but also as one arising as a result of the activity, being its product. Evaluating the results of work to create or transform an image is a problem. The image is difficult to assess by quality, according to any objective criteria, but in practice the need for image assessment is high.

The concept of corporate image, firmly established in business and management, is becoming relevant for enterprises and educational institutions. Concern for image is a sign of developing organizations striving to find their identity, looking for the most optimal directions of their movement, trying to find harmonious ways of coexistence with society.

Based on the above points of view, we will highlight some general criteria that indicate the attractiveness of an organization's image:

positive assessments of the organization's activities received from senior managers or owners, consumers, partners, third-party enterprises and organizations not directly related to this organization, as well as from the personnel of the organization itself;

the competitiveness of the organization, demonstrated through the high quality of products, goods or services, through the preservation of the contingent of consumers and personnel of the organization;

the authority of the organization, manifested in trust in it, the complementarity of consumers and partners, recognition of the organization by different social groups, including those that are not among its consumers;

positive assessments of the organization's activities by the media, which is largely achieved by demonstrating recognition of socially approved norms of activity: charity, assistance to culture, education, childhood, etc.;

developing the professional competence of the organization's personnel, ensuring their psychological readiness for activities and changes;

such aspects of the organizational culture of personnel as a high level of organization and self-organization, the ability of employees to productively perform professional functions, low dependence on external factors.

References:

1. Булкакова О.В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 31-36. URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/9.pdf.

2. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Роль іміджу у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств. *Сталий розвиток - XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2016 : колективна монографія / за ред. Є.В. Хлобистова. Черкаси : Чебаненко Ю., 2016. 522-535 с.*

*Шелест О. Л., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Чепурко А. Ю.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

COMMUNICATION POLICY AS A COMPONENT OF THE ORGANIZATION'S IMAGE

The concept of «Communication Policy» includes both strategic and tactical decisions. Strategic decisions in the field of communication policy include the following:

determining for a given type of business (type of products and consumer characteristics) a rational combination of individual elements of the marketing mix in establishing effective marketing communications;

determining when choosing communication strategies the effective proportions of using individual tools of the product promotion complex;

determining the effectiveness of marketing communications over a strategic time interval.

The tactical communication decisions made quite often or regularly depending on changes in external and (or) internal conditions include the following:

selection of specific methods of product promotion within the current environmental conditions and organizational capabilities;

planning implementation and conducting communication campaigns;

development of a budget for communication activities;

monitoring the effectiveness of current costs for communication activities;

organizational and personnel issues of communication activities [1].

It is obvious that these strategic and tactical communication decisions can be specified for individual methods of the promotion complex.

Work with the public is carried out in different directions, using unique forms, means and technologies. They constitute a kind of marketing communication complex, which includes the main components: public relations (non-price competition); prestigious (non-commercial) advertising; trade (commercial) advertising.

Specific communications include: business and informal communication, formal and informal relationships, establishing and maintaining contacts, cooperation, persuasion (suggestion), education, etc. [2].

The main factors that are taken into account in this type of communication are: psychological – motivation and behavior; social – joining a reference group; cultural and ethical – assessment of a set of values, preferences, actions; human – identification of interests, public participation, benefit.

The presence of communication networks in marketing activities is the first condition for the successful and responsible functioning of any organization, ensuring long-term two-way communications between it and the public of this organization. Their effectiveness depends on the degree of adequacy of the circulating information that makes up the «information field» of the organization.

Today, the number of sources, participants and subjects of information exchange in the marketing environment is growing. Therefore, the communication and information process must be managed (communication management): the impact of its elements on the segmented public must be purposefully regulated. At the same time, the issues related to the constructive use of the organization's resources and their potential impact on the marketing environment and its contact audiences are relevant. Special communication (persuasive, suggestive) technologies help increase the effectiveness of this activity.

References:

1. Рябова Т. А., Воедило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.107.
2. Семенчук Т. Б., БасарабН. А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/79.pdf.

*Щербина Є.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ІНІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ В РОЗРОБЦІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІДЕОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі стратегічне мислення стає ключовим фактором успіху компаній у досягненні своїх цілей та реагуванні на виклики ринку.

Безперервні, непередбачувані та навіть зміни, які іноді викликають тривогу і занепокоєння, ускладнюють системі управління підприємствами можливість приймати рішення щодо впровадження новітніх технік, технологій та визначати майбутнє й підтримувати непорушним конкретний напрямок розвитку діяльності підприємства [2].

Стратегічне мислення визначається як здатність передбачати, аналізувати та формулювати стратегічні цілі та плани дій, які дозволяють підприємцю досягти сталого конкурентного просування та ефективно адаптуватися до змін.

Економічна ідеологія є основоположним елементом стратегічного розвитку підприємства, що відображає цілі, цінності, принципи та підходи у взаємовідносинах з бізнесом.

Економічна ідеологія визначає стратегічні напрямки діяльності підприємства і є основою для прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях управління та відображає місію, візію та цінності компанії, що допомагає створити спільну стратегічну мету для співробітників та зацікавлених сторін.

Економічна ідеологія визначає ефективні стратегії створення конкурентних переваг і допомагає бізнесу реагувати на зміни зовнішнього середовища та є основою для формулювання бізнес-моделі, стратегічних цілей і завдань, які дозволяють підприємству реалізувати свою місію і реагувати на потреби ринку.

Доцільно впроваджувати механізми стимулювання ідей та співпрацювати з внутрішніми командами, а також зовнішніми експертами, для досягнення новаторських рішень [1].

Розробка економічної ідеології з використанням стратегічного мислення може призвести до різних результатів, залежно від цілей компанії (рис. 1).

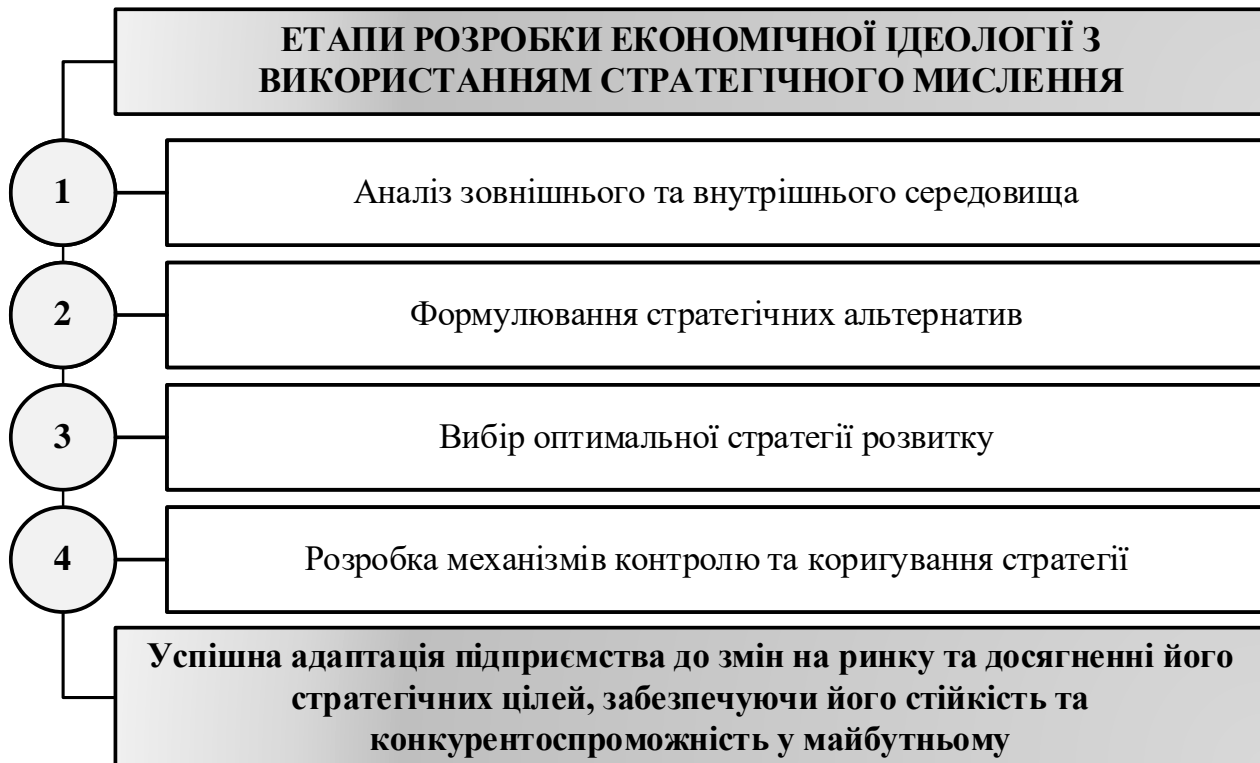


Рис. 1. Етапи розробки економічної ідеології з використанням стратегічного мислення

Аналіз зовнішнього середовища допомагає визначити можливості та загрози, що впливають на підприємство, такі як ринкові тенденції, конкуренція, політичні та економічні чинники, а також спрямований на виявлення сильних і слабких сторін підприємства, включаючи ресурси, персонал, технології та процеси.

На основі результатів аналізу підприємство формує різні стратегічні альтернативи, які можуть бути використані для досягнення її цілей і візії. Кожна альтернатива враховує потенційні можливості та обмеження, а також ризики та переваги, пов'язані з її впровадженням, тому формулювання стратегічних альтернатив надає суб'єкту господарювання широкий спектр можливих шляхів розвитку та сприяє усвідомленому вибору управлінських рішень.

Наступним етапом є вибір оптимальної стратегії, яка найкраще відповідає цілям, місії та візії підприємства, що враховує такі критерії, як достатність ресурсів, потенціал конкурентної переваги, стійкість до змін ринку та інші фактори.

Після вибору стратегії підприємство має розробити механізми контролю, які дозволять контролювати виконання стратегічних цілей і своєчасно реагувати на зміни. Механізми контролю включають використання ключових показників ефективності, систему звітності та механізми збору та аналізу інформації. Перегляд стратегії передбачає внесення необхідних змін до стратегічного плану за результатами аудиту та оцінки ефективності.

У підсумку, результатом процесу розробки економічної ідеології через стратегічне мислення є створення чіткого стратегічного курсу підприємства, розробленого для реалізації його місії та візії, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання стратегічних альтернатив, вибір оптимальних стратегій розвитку, формування механізмів контролю та

коригування, які не тільки визначають шлях розвитку підприємства, але й готують його до ефективного використання ресурсів, вирішення поточних проблем і адаптації до змін ринку, сприяють досягненню стійкої конкурентної переваги та успішній реалізації стратегічних цілей.

Список використаної літератури:

1. Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10).
2. Прохорова, В., & Мушникова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).

СЕКЦІЯ 4 СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

*Аберніхіна І.Г., к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,
Інститут промислових та бізнес технологій
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро*

ПРОБЛЕМИ ВРАХУВАННЯ СПЕЦИФІКИ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ ПРИ ОЦІНЦІ ВАРТОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Сучасний страховий ринок функціонує під впливом глобальних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності його учасників. Серед таких факторів можна виокремити стрімкий розвиток інформаційних технологій, коливання рівня доходів споживачів страхових послуг, демпінгові стратегії страховиків, зміни до вимог платоспроможності страхових компаній та інші [1, с. 58].

За таких умов багато страхових компаній вимушені адаптуватись до вимог ринку та збільшувати прибутковість, знижувати операційні витрати шляхом впровадження нових технологій для оптимізації процесів, розробки продуктів, які відповідають потребам клієнтів, а також удосконалення стратегій ціноутворення та маркетингу.

Гнучкість і швидкість адаптації стає ключовими аспектами для успішного функціонування на ринку страхування у сучасному світі. Ті компанії, які вміють ефективно реагувати на зміни та інновації, матимуть перевагу у конкурентній боротьбі та зможуть зберегти свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розвиток структури страхового ринку сьогодні належить до складних та динамічних процесів, що зумовлюють необхідність глибокого наукового аналізу страхового бізнесу як об'єкта оцінювання. Зокрема, значні зміни в галузі

вимагають перегляду та удосконалення традиційних методів оцінювання ринкової вартості.

Класичні підходи до оцінки, як правило, не здатні повністю врахувати специфіку страхового бізнесу та його унікальні ризики. Наприклад, вони можуть недооцінювати важливі елементи, такі як стійкість до ризику, портфель страхових полісів та потенційна вартість клієнтської бази.

Одним із ключових аспектів, який потребує більш глибокого аналізу, є вплив специфічних ризиків страхової діяльності на оцінку бізнесу. Страхові компанії зіштовхуються з різноманітними ризиками, включаючи природні катастрофи, економічні коливання та зміни в регулюванні. Врахування цих ризиків у процесі оцінки є критичним для досягнення точних результатів.

Крім того, важливо враховувати вартість клієнтської бази, яка може бути значним активом для страхової компанії. Висока якість та розмір клієнтської бази може значно вплинути на конкурентоспроможність та прибутковість компанії [2, с. 128].

В оцінці вартості страхової компанії використовуються ті ж методи, що й при оцінці будь-якого іншого бізнесу: витратний (майновий), дохідний і порівняльний (ринковий). Проте, кожен з них має свої недоліки і потребує корегування процесу оцінювання та вибір методів.

Наприклад, витратний підхід може недооцінювати дійсну вартість компанії, не враховуючи її потенційного доходу. Дохідний підхід може бути складним у застосуванні через нестабільність доходів страхових компаній, а порівняльний підхід може бути непридатним через відсутність двох-трьох аналогічних компаній на ринку, за якими були здійснені угоди купівлі-продажу і які за достатнім числом показників подібні до страхової компанії, оцінка якої відбувається.

Для отримання більш точної оцінки вартості страхової компанії, часто застосовують усі три підходи, а потім аналізують і порівнюють отримані значення.

Однак, при оцінці вартості страховика, необхідно враховувати його особливості, такі як [3, с. 81]:

– строки страхування, оскільки, якщо порівнювати з іншими видами бізнесу, страхові компанії мають довгострокові зобов'язання перед клієнтами через терміни дії страхових полісів, що впливає на оцінку вартості компанії, оскільки потрібно враховувати прогнозовані збори та виплати на протязі тривалого періоду;

– ризиковий профіль страхових компаній, які піддаються ризику великих виплат через страхові події, такі як природні катастрофи або масштабні правові претензії. Оцінка цих ризиків і визначення їх впливу на вартість компанії є складним завданням і вимагає спеціальних методів;

– регулятивне середовище, оскільки страховий сектор знаходиться під високим рівнем регулювання з боку урядових органів, що може впливати на фінансові показники та діяльність компанії. Оцінка вартості страхової компанії повинна враховувати вимоги до капіталу, стандарти звітності та інші регулятивні обмеження;

– портфель ризиків, оскільки страхові компанії мають різноманітні портфелі ризиків з різними характеристиками та експозицією. При оцінці вартості страхової компанії є необхідність враховувати складність управління цими ризиками та їх вплив на фінансові результати компанії.

Отже, оцінка вартості страхової компанії вимагає удосконалення інформаційної бази її проведення, врахування та усунення ризиків та похибок при проведенні оцінки.

Список використаної літератури:

1. Єрмошенко А. Особливості розрахунку вартості та дохідності страхових компаній. *Інтелект XXI*. 2016. № 4. С. 57-64.

2. Ткаченко Н., Селіверстова Л. Вплив продажу страхових продуктів на вартість страхової компанії. *Світ фінансів*. 2019. № 4. С. 125-134.

3. Шевчук О. О. Методологічні аспекти застосування ринкового підходу до оцінювання вартості страхових компаній. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Т. 2, № 27. С. 81-84.

*Arefiev S., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
HSRM WIESBADEN BUSINESS SCHOOL, RESEARCH FELLOW,
Wiesbaden, Germany*

BEHAVIORAL FINANCE IN CORPORATE MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING BUSINESS STRATEGIZATION

Behavioral finance in corporate governance reveals changes in standard theories of finance that have traditionally assumed rational behavior by investors and managers. This kind of finance explores how psychological influences and emotional states influence financial decisions in conditions of uncertainty and risk, often causing unforeseen challenges in the strategic planning and management of company resources. In modern corporate governance, behavioral finance focuses on analyzing the difference between ideal rationality and the real behavior of managers. These aspects are important for understanding and improving decision making in the areas of investment, pricing, project financing and corporate risk management. For example, analysis of phenomena such as overconfidence, loss aversion, anchoring effect, and status quo can reveal systemic errors in strategic choices made at the corporate level.

The study of behavioral aspects allows corporations to better plan and predict financial performance, being aware of potential personal and group biases. This, in turn, leads to the formation of more adequate corporate policies that reduce risks and increase the efficiency of asset management. It is also important to apply behavioral principles to improve corporate culture, especially in the context of intra-corporate interactions and leadership, where psychological factors affect employee motivation and satisfaction.

This will also be facilitated by «the processes of intellectualization of the enterprise's activities becoming key to its holistic development in the face of increased competition in world markets. They allow you to form and accumulate intellectualized experience at all levels of the enterprise, accumulate the necessary information, create prerequisites for transferring knowledge, mastering and creating new technologies» [2, c. 33].

Further study of behavioral finance can contribute to the development of new tools for risk management, optimizing investment strategies and increasing the overall value of the company. It also includes the use of modern technological solutions for big data analysis that can help identify non-obvious patterns of behavior and respond effectively to them in corporate governance. Behavioral finance significantly affects the strategic planning and competitiveness of an enterprise, as it helps to understand and manage non-irrational decisions that can lead to financial losses or missed opportunities. Besides «the process of forming a development strategy is not a one-time action that occurs at a certain point in time, but represents the origin of these actions or a model. In this case, such a representation of actions as subject to mandatory implementation, so it may not be implemented» [4, c. 176]. Analysis of psychological factors makes it possible to more accurately predict consumer behavior and reaction of competitors, which is critical in difficult market conditions.

Communication with the strategies of the enterprise is the formation of strategic initiatives that take into account the psychological aspects of the behavior of employees and customers. For example, corporate culture change strategies that promote innovation and adaptability can significantly improve internal dynamics and improve overall company performance.

Enterprise competitiveness can be strengthened by a deeper understanding of behavioral aspects, which allows you to adapt marketing strategies and product offerings to real expectations and behavioral preferences of consumers. This contributes to a

stronger customer base and can provide more sustainable competitive advantages in the market.

Investment and innovation are also closely linked to behavioural finance. With the understanding that emotional and psychological factors often influence investment decisions, companies can develop more effective risk management strategies, which contributes to a better allocation of resources for innovative projects. Innovation, in turn, requires attracting and retaining talent willing to explore new ideas and approaches, which can be supported by behavioural strategies of motivation and leadership. The integration of behavioral finance into corporate governance opens up a wide range of opportunities to improve management efficiency, stimulate innovation and maintain the long-term competitiveness of enterprises. In this context, an additional tool becomes «The adaptive management at enterprises which becoming more and more relevant in strategic management, which provides for the possibility of changes in the enterprise development strategies taking into account the effects of the external environment on the basis of constant monitoring and analytical processing of information, researching the experience of other enterprises and implementing new methods and technologies for making management decisions» [6, c. 3122].

In my opinion, behavioral finance in corporate management is a field of knowledge that applies the theoretical foundations of behavioral finance to analyze and explain decisions made in the corporate sector, taking into account psychological, social, and emotional factors that influence the behavior of individuals and groups in the process of managing financial resources. It examines how irrational behaviors, such as status quo bias, overconfidence, fear, and other behavioral biases, can affect financial strategies and operational decisions in enterprises.

Behavioral finance plays a crucial role in corporate management, as it allows for a better understanding of the irrational aspects of behavior that can influence the financial and strategic decisions of a company. Utilizing knowledge from behavioral finance

helps form more effective management strategies capable of accommodating human emotions and psychological inclinations. Analyzing psychological factors helps identify the real motivations of consumers and employees, opening new opportunities to increase the efficiency of marketing campaigns and internal operational activities. This is important for the development of innovations, as the innovation process requires consideration of various psychological aspects related to the adoption of new technologies and work methods.

Behavioral finance also has a significant impact on investment decisions. Understanding how risk perception and other emotional factors influence investment choices can help companies avoid hasty or ill-considered investments and optimize the allocation of capital. Overall, integrating behavioral principles into corporate management promotes a more balanced and reasoned approach to decision-making, which can enhance a company's competitiveness and ensure its sustainable development in an ever-changing market environment.

References:

1. Ареф'єв С. О., Патлай А.І. Теоретичні підходи до визначення сутності та особливостей формування масштабу підприємства. *Економічний вісник*. 2023. №3 (83). С. 178-186. URL : <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.178>.
2. Ареф'єва О.В., Полоус О.В. Соціально-економічні умови інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування ім. Макарова*. 2019. №2 (476). С. 29-36. DOI: [https://doi.org/10.15589/znp2019.2\(476\).5](https://doi.org/10.15589/znp2019.2(476).5).
3. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"* 2021. №18 С. 88-93 <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247231>.
4. Пілецька С.Т., Ключ І.С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 2(49), 174-179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27> .
5. Arefiev S., Miahkykh I., Piletska S., Sopilko I. Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal

aspects. *SHS Web of Conferences* 67, 04001. (2019). Pp. 1-7.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704001>.

6. Arefiev S., Lagodiienko V., Tkachev V., Stavroiani S., Shevchenko O. Marketing and logistics in the adaptive management of enterprises in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2023. Vol.101. No 8. P. 3121-3132.
<http://www.jatit.org/volumes/Vol101No8/26Vol101No8.pdf>.

*Dudnieva I., Ph.D, Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and Management Department,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

*Artemyev O.,
Post Graduate Student,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

SUPPORTING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

The crisis that began in February 2022 and is associated with russia's large-scale invasion, military actions, destruction of industry and infrastructure, seizure of territory, increased uncertainty in doing business, etc. is the most widespread in terms of its consequences. In such an external context, businesses are facing increasing threats to their economic security and need to respond adequately to crisis challenges to maintain their competitiveness and market status [1].

Businesses in Ukraine have gained some experience in responding to the crisis related to threats to economic security caused by martial law and the consequences of military operations. The study of the best practices of such leading Ukrainian companies in this area allowed us to formulate a list of priority measures to be taken by the management of enterprises to maintain economic security in a crisis situation, in particular, caused by military invasion [2]:

– to make the most objective assessment of the general economic and financial situation at the enterprise, to identify threats to economic security, their sources, probability of realization, and possible consequences of realization;

– to create a kind of anti-crisis headquarters, develop and implement a system of support for the economic security of the business entity to ensure its functioning in a crisis and in the post-crisis period;

– to develop management decisions aimed at supporting various components of economic security, taking into account the specifics of specific threats identified in the course of analytical research and assessment;

– adjust the functional responsibilities of employees and managers in accordance with the changes taking place in the enterprise's activities and in order to ensure the smooth functioning of the business entity and maintain its economic security. Particular attention should be paid to ensuring the personnel and intellectual component of economic security, which may be significantly affected by the evacuation of part of the staff, the inability to be present at the workplace for objective reasons, mobilization to the Armed Forces of Ukraine, the need to introduce a remote employment regime for all or part of the employees;

– analyze the financial component of economic security with a focus on sources of income, opportunities to reduce costs, optimize the level of receivables and payables, etc;

– to diagnose the current business environment of the business entity, its counterparties, external stakeholders, and the specifics of their strategic and operational management decisions in a crisis. To forecast the impact of their actions on the economic security of the business entity;

– to study the logistics component of economic security (supply and distribution chains, possible transportation problems, customs, border crossing restrictions, etc.)

Implementation of such measures will allow companies to maintain the required level of functional components of economic security in a crisis, strengthen and fully

utilize their adaptive potential, demonstrate real and rapid flexibility in making management decisions and compensating for the consequences of wartime threats.

References:

1. Prokhorova, V., Bazhanova, O., Dudnieva, Yu. (2021). Konverhentno-kohnityvni osnovy innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika, 2021, № 10(20). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/363>.
2. Yak rozvyvaty biznes pid chas viiny. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/18/702316/>.

*Васюткіна Н.В., д.е.н., професор,
професор кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Федоренко М.В.,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за спеціальністю 051 Економіка,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток процесу глобалізації, прискорена трансформація світової економіки, структурні зміни в економіці України посилили завдання вивчення, визначення та розробки заходів щодо мінімізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища на структуру діяльності підприємств, незалежно від форм власності та видів діяльності. Деструктивні фактори та соціально-економічні загрози можуть мати негативний вплив на поведінку економічних суб'єктів. Адже сьогодні зростаюча роль технологій, швидкість їх розвитку та впровадження відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Зростання міжнародної торгівлі, зміни в міжнародному законодавстві та політиці впливають на глобальні ланцюжки постачання та ринкові можливості. Також

персоналізованість, збільшення швидкості доставки та зміни в споживчих уподобаннях створюють нові вимоги до підприємств у сфері маркетингу та обслуговування клієнтів. Високий вплив чинять військові, політичні конфлікти, тарифні війни та економічні коливання, які створюють непередбачувані умови для бізнесу.

За для ефективності діяльності у підприємств існує нагальна потреба добре попрацювати з фінансовим менеджментом на мікроекономічному рівні та сформулювати заходи на основі впливу факторів зовнішнього середовища для мінімізації ризиків. Перш за все, необхідно систематизувати перелік факторів зовнішнього, внутрішнього середовища та провести ряд фінансових аналітик, щоб мати можливість їх ідентифікувати та виділити найбільш нестабільні, враховуючи діяльність підприємств [1, с.125-126].

Також ефективність діяльності підприємства залежить від вдало побудованої стратегічної системи управління, яка базується на збалансуванні внутрішнього та зовнішнього середовища, де передбачається два напрямки досліджень. Перший – це аналіз конкурентної ситуації на ринку, на якому знаходиться підприємство, а другий – аналіз внутрішньої ситуації підприємства. Якщо фактори внутрішнього середовища піддаються контролю і є результатом власної поведінки організації, то зовнішні фактори знаходяться поза контролем керівництва на організаційному рівні і їх необхідно проаналізувати, щоб спрогнозувати можливий майбутній вплив на діяльність компанії. Цей аналіз є інформаційною основою, яка визначає стратегічно важливі віхи та дає змогу подолати турбулентність макросередовища та сформувати фінансово стійке підприємство [2, с.335; 3].

В рамках аналізу факторів, пов'язаних із зовнішнім середовищем, дослідники розрізняють прямі та непрямі змінні впливу. Щодо формування сукупності таких факторів і віднесення їх до тієї чи іншої категорії вчені

розходяться. Тому, наприклад, Д. Кіпа узагальнив чинники зовнішнього середовища у своїй роботі [4, с.324], згідно з якою автор виходив з того, що більшість дослідників сформувавши ряд непрямих факторів впливу, таких як економічні, політичні, правові, науково-технічні, технологічні, міжнародні, демографічні, соціокультурні. Що стосується таких змінних, як технічний прогрес, матеріальна база, екологічні фактори, соціальна культура та демографічні чинники, то вони переважно мають особливий вплив на формування корпоративної стратегії. Тому, поки ці змінні мають прямий вплив на організацію та галузь, то вони будуть враховуватися в аналізі зовнішнього середовища, інакше вони будуть виключені з факторної системи.

Існує також спосіб побудови зовнішнього середовища T.E.M.P.L.E.S (Technology, Economics, Markets, Politics, Law, Ecology, Society) [5]. Відповідно до цього підходу фактори впливу на навколишнє середовище поділяються на шість напрямків (економічний, політичний, законодавчий, технологічний, екологічний та соціальний). Перевагою цієї структури є те, що для кожної групи показано чинники впливу.

Для оцінки ефективності діяльності має застосовуватись комплексний системний підхід, враховуючи, що підприємство є складна відкрита система під постійним впливом зовнішнього оточення. Однією з головних умов, з нашої точки зору, побудови динамічного процесу вибору та реалізації стратегії має бути цільова узгодженість і збалансована ресурсно-результативна розподіленість. Управління ефективністю діяльності включає три основні етапи [6, с.37-38]: постановка та взаємоузгодженість цілей; системне оцінювання показників, що характеризують досягнення підприємством поставлених цілей, і дії менеджерів-управлінців спрямовані на збалансування майбутньої діяльності підприємства по досягненню поставлених цілей.

Визначення цілей на підприємстві здійснюється на основі стратегічного планування. Початковим етапом формування є головна, глобальна мета, далі здійснюється процедура її декомпозиції, тобто розділення мети на частини або підцілі. При цьому генеральна мета може бути представлена як субпідрядна сукупність безлічі взаємоузгоджених і взаємодіючих цілей локальних рівнів. Очевидно, що цілеспрямоване управління спрямоване на конкретні кінцеві результати, тому для кожної мети визначаються критерії (показники). Показники повинні визначати міру пристосованості складної господарської системи до виконання поставлених перед нею завдань, враховуючи її внутрішні структурні особливості [6, с.36].

З нашої точки зору, кожен з перерахованих вище етапів є невід'ємною частиною процесу аналізу зовнішнього середовища і є обов'язковим та найважливішим моментом, який існує паралельно з етапом збору інформації, є процес пошуку необхідної інформації, який в сучасних умовах діяльності підприємств стає все більш складним.

Таким чином, відповідно до принципу інформаційної доступності сьогодні складним завданням є проведення повного і глибокого аналізу зовнішнього середовища, що призводить до прийняття управлінських рішень за відсутності достовірності. Тому процес фільтрації факторів впливу за принципом доступності інформації найкраще включити в алгоритм аналізу зовнішнього середовища, щоб можна було виключити багато факторів. Побудова ефективної діяльності підприємства вимагає постійного моніторингу середовища, фіксацію тенденцій змін значимих для підприємства, їх параметрів, визначення тенденцій їх розвитку (трендів) і на цій основі проведення коригувальних дій.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О. В., Калинюк В. Є. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний вісник*. 2022. №3. С. 123-130. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.123>.
2. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С.332-339.<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-332-339>.
3. Methods of an alysis of the external environment o business activities. Shtal T. etal. *Management*. 2018. Vol. 1, No. 39. P. 22-30.
4. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322-329.
5. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. Т. 1, вип. 12. С. 87-92.
6. Васюткіна Н.В. Кондратюк О.І. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств на основі ієрархічного підходу. *Молодий вчений*. 2016. № 3(30). С.35-39.

Вовк П.П.,
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ

ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИКЛИКИ ПРИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНЖИНІРИНГОВОЇ СФЕРИ

Діяльність підприємств інжинірингової сфери можуть реалізовуватись в сфері проектування, консалтингу, експертного оцінювання (експертизи), сфера розробки прототипів, розробка проектів програмного забезпечення, промислових рішень. Враховуючи різновиди запитів та потреб замовника на інжинірингові роботи/послуги, технологічні вимоги до них, а також вид діяльності замовника та сфери, в якій здійснює замовник свою діяльність, перелік робіт та послуг, що надають підприємства інжинірингової сфери є дуже широким. Згідно сучасних умов господарювання підприємств інжинірингової сфери процес досягнення прибутку, високі показники безпеки економічної діяльності підприємства та його достатньої конкурентоспроможності забезпечується інвестиційною активністю, спрямованою на імплементацію інновацій в процесах інтелектуалізації [1-2].

Проте, як і кожен вид діяльності на підприємстві (в тому числі підприємств інжинірингової сфери), інтелектуалізація та її інвестиційна підтримка супроводжуються економічними викликами, котрі потрібно аналізувати та враховувати для досягнення ефективних показників діяльності.

Інвестиційні виклики при інтелектуалізації підприємств інжинірингової сфери будуть відрізнятися в залежності від самого проекту та його основних техніко-економічних показників [3-4]. Вибір неефективного планування використання ресурсів та некоректне їх розподілення, а також похибки в оцінюванні витрат на створення та реалізацію проектів призводять до збільшення бюджету реалізації робіт/послуг або збільшення часу на виконання проекту, в тому числі до затримок у його виконанні.

Так звані технічні ризики інтелектуалізації при наданні інжинірингових послуг виражаються у тому, що процеси створення проектів можуть стикатися з технічними складнощами, що призводить до необхідності внесення змін у сам проект, що в свою чергу, призводить до збільшення витрат на розробку остаточної версії проектів або збільшення часу проектування [5].

Окремої уваги заслуговують проблеми низького рівня якості виконання передпроектних досліджень і вишукувань, а також недостатній обсяг проведеного аналізу наявної інформації та отриманих показників під час досліджень. Недостатня підготовка висновків аналізу даних або неповний аналіз технічних аспектів проекту можуть призвести до непередбачуваних проблем на етапі реалізації, а отже з'являється висока ймовірність збільшення витрат на створення проекту та збільшення часу на його створення.

Визначення чітких та зрозумілих вимог до проекту та його техніко-економічних із застосуванням сучасного програмного забезпечення, технологій обробки даних на основі штучного інтелекту, інтелектуальних технологій Big Data та Data Science створюють підґрунття для коректної аналітики та оцінювання

вартості створення проєкту, прогнозування часових обмежень його реалізація. Проте, зміни в вимогах замовника можуть виникнути на будь-якому етапі проєкту та призвести до додаткових витрат і збільшення часу створення проєкту. Не менш важливим викликом при інтелектуалізації роботи над проєктом є необхідність правильної ідентифікації, оцінки та управління ризиками для зменшення ймовірності впливу на нього негативних наслідків.

Інвестиційним викликом також є специфіка ринку надання робіт/послуг, в межах якого створюється проєкт, а саме: ринкова конкуренція та зміни в ринкових умовах, що можуть вплинути на успішність проєкту, зокрема на його фінансову привабливість, конкурентоспроможність створюваного продукту та вартість витрат активів й потенціалу.

На рівні відповідності потребам ринку вагомим викликом при формуванні конкурентоспроможного проєкту є швидкість розробки інноваційних технологій та їх дифузія, а також відповідна імплементація нововведення в галузевому законодавстві, непередбачені регуляторні обмеження державними або міжнародними інституціями на законодавчому рівні діяльності в сфері, в якій надаються роботи/послуги інжинірингу, що можуть перешкоджатимуть реалізації проєкту та негативно впливатимуть на його ефективність.

Список використаної літератури:

1. Траченко Л.А. Інжинірингові послуги як об'єкт товарознавства: експертне оцінювання якості. Одеса: Атлант, 2014. 212 с.
2. Гречко А. В., Джумакєєва Д. Д., Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 40-46. DOI:10.20535/2307-5651.22.2022.259798.
3. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої Київ, НАУ, 2020. 260 с.
4. G. Kucheruk, O. Vovk, N. Kovalenko, V. Romakh, V. Shevchenk Modernization Processes Development in the Implementation of Intellectual Capital in a

Crisis. Economic Affairs, Vol. 68, No. 01, pp. 569-581 DOI: 10.46852/0424-2513.1.2023.26. <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1z.pdf> (дата звернення: 29.04.2024).

5. ДБН А.2.2-3:2014 «Склад та зміст проектної документації на будівництво»
URL: https://e-construction.gov.ua/files/new_doc/3022061165539755805/2023-01-24/e1b8ce85-2a40-4095-a380-9e5d9c637912.pdf. (дата звернення: 29.04.2024).

*Гораль Л. Т., д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВИКЛИКИ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

З метою прозорості та відкритості на всіх стадіях закупівель в 2015 році прийнято і введено в дію Закон України «Про публічні закупівлі» [1], який замінив діючий на той час Закон «Про здійснення державних закупівель» [2], завдяки чому в правовому та економічному полі з'явилося визначення «публічні закупівлі». Даний Закон закріпив принципи здійснення публічних закупівель, серед яких найважливішими стали добросовісна конкуренція серед учасників; максимальна економія та ефективність; недискримінація учасників; об'єктивна та неупереджена оцінка тендерних пропозицій; запобігання корупційним діям і зловживанням [1, стаття 3].

Декларований Україною економічний курс сталого розвитку вимагав прозорості діяльності економічних систем та відповідальності за результати здійснення закупівель в державному секторі. Також окремим викликом став намір до членства в Європейському Союзі, що потребувало дотримання міжнародних стандартів у сфері державних закупівель. Таким чином відбувся перехід на електронну платформу, що дозволило зменшити корупційні ризики при високому рівні змагальності учасників закупівельного процесу.

Автори [3] стверджують, що публічні закупівлі, які становлять основну частину витрат державного сектору, виступають у якості одного з основних чинників формування середовища сталого розвитку економіки, її промислового сектору в довгостроковому періоді й забезпечують конкурентоспроможність всього господарського комплексу.

Широкомасштабна неоголошена війна росії в Україні вивела на новий рівень затребуваності організації, що закладають в основу своєї діяльності соціальну вигоду, серед яких різноманітні волонтерські, громадські організації, фонди, програми тощо, для котрих соціально-економічна ефективність переважає над комерційною вигодою.

Держава частину своїх повноважень, пов'язаних із підтримкою освіти, культури, розвитком соціального забезпечення тощо, делегує небюджетним неприбутковим організаціям. Таке партнерство покликане підвищити ефективність функціонування соціально-гуманітарної сфери в країні. Небюджетні неприбуткові організації об'єднують фізичних чи/ або юридичних осіб для задоволення екологічних, суспільних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів, потреб у політичному волевиявленні, релігійному служінні тощо. Каталізатором позитивних інституційних зрушень в економіці сектору некомерційних організацій України є не лише зростання кількості таких утворень, але й підвищення ефективності їх діяльності, яка на пряму залежить від обсягів залучених ними коштів та подальшим раціональним їх використанням [4].

Власне раціональне використання залучених коштів неприбутковими організаціями підлягає громадському моніторингу завдяки здійсненню ними закупівель згідно Закону [1]. Громадянське суспільство критично відстежує та гостро реагує на численні порушення Закону, які відбулися (і, на жаль, далі відбуваються) під час другої фази війни. Тому виникла потреба щодо внесення змін до нормативно-правових актів, що регулюють проведення публічних

закупівель, зокрема в частині, що стосується закупівель військового призначення. В лютому 2022 року Кабінет Міністрів України постановив порядок здійснення публічних закупівель для кожної категорії замовників ввівши в дію Постанову [5]. І надалі відбуваються постійні зміни в економіко-правовому полі здійснення публічних закупівель, що потребує високого рівня фахових компетентностей фахівців з публічних закупівель (уповноважених осіб).

Щодо наукових інституцій, які підлягають під ознаку неприбуткових організацій, то для них зручним механізмом стало впровадження нового поняття – «ступінь локалізації виробництва», який необхідно враховувати протягом найближчих 10 років у разі закупівлі низки високотехнологічних товарів на суму від 200 тис. грн. Такі новації підкреслюють наявність окремих зручних інструментів у сфері публічних закупівель. Однак законодавство України і надалі буде динамічно змінюватися, відображаючи реалії сьогоденного стану економіки та реагуючи на нові виклики, пов'язані з військовими діями.

Список використаної літератури:

1. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/922-19>.
2. Про здійснення державних закупівель : Закон України від 10.04.2014 р. № 1197-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1197-18>.
3. Пантелеймоненко, А., Мілька, А., & Павленко, О. (2023). Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (51).
4. Височан О.О., Майковець Д.О. (2022) Облік фінансування діяльності небюджетних неприбуткових організацій. *Економіка та суспільство*, (44) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-83>.
5. Деякі питання здійснення оборонних закупівель та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану: Постанова від 28 лютого 2022 р. № 169. / Кабінет Міністрів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF#Text>.

*Дем'яненко Т.І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ НАПРЯМКУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

З кожним роком все більше підприємств стикаються з необхідністю усунення диспропорцій у відтворенні та розподілі ресурсів. Це диверсифікація виробництва, як форма організації виробничих сил, спрямована на нові сфери діяльності, розширення пропозиції товарів чи послуг, виходячи за межі основного напрямку діяльності, удосконалюючи технології, вихід на нові ринки постачальників і ринки збуту.

При виборі напрямку розвитку підприємств слід враховувати позитивні та негативні ефекти диверсифікації. Відкриття нових виробничих потужностей або придбання нових підприємств пов'язаних з великим ризиком через невдалу діяльність, що в кінцевому підсумку може призвести до спаду виробництва та банкрутства [2].

Мета диверсифікації залежить від фінансового становища та можливостей підприємства, привабливості галузі та термінів її реалізації. Фінансові можливості збиткових, помірних і успішних підприємств диктують різні стратегії диверсифікації діяльності, спрямованої на виживання або створення стратегічних альянсів.

Сьогодні використовуються два напрямки розвитку підприємницької діяльності: спеціалізація та диверсифікація. Спеціалізація – це відокремлення галузей, окремих підприємств і зосередження у виробництві певної продукції або стадій технологічного процесу. Спеціалізація є результатом суспільного поділу праці. Основними характеристиками спеціалізації є: спеціальна техніка і

технологія, вид продукції або послуг, що надаються, спеціальний склад робітників і спеціалістів.

Диверсифікація діяльності призводить до переходу до диверсифікації виробництва різноманітною продукцією. Метою диверсифікації є підвищення стійкості підприємства, можливість отримання синергетичного ефекту за рахунок виходу на нові ринки, економія на масштабах і випуск взаємодоповнюючих продуктів. Крім того, спеціалізація та диверсифікація повинні доповнювати одна одну, а напрямок має бути чітким. Надмірна диверсифікація призводить до ускладнення управління бізнесом. Особливо це стосується конгломератної диверсифікації, коли непов'язані товари та послуги об'єднуються в одну структуру. Напрямок, спосіб і час диверсифікації викликали великі суперечки серед економістів і менеджерів різних шкіл [1].

Ефективна діяльність диверсифікованого підприємства залежить від вибору раціонального вибору її довгострокового розвитку. Виявлення непривабливих, збиткових, неефективних сфер діяльності різних бізнес-одиниць пов'язане з максимальним скороченням витрат на утримання та забезпеченням нерозвинутих, але цікавих сфер діяльності в структурі бізнес-одиниці. і ринковий попит у певний час.

Це можливо завдяки вибору підприємства гібридного напрямку розвитку. За гібридним напрямом розвитку диверсифіковане підприємство складається з найбільш привабливих бізнес-одиниць види діяльності яких повністю відповідають загальному напрямку розвитку диверсифікованих підприємств. Рекомендується своєчасно включати інші бізнес-підрозділи до різноманітної діяльності підприємства на взаємовигідних умовах.

Для диверсифікованого підприємства, яке не має достатньо коштів для створення повного спектру послуг, такий варіант інтеграції буде ефективним і дієвим, оскільки воно зможе використовувати те, що було втрачено за певний період часу, для нарощування свого потенціалу, але необхідно для користі великої

кількості споживчих товарів і послуг сторонніх підприємств, знати потреби, мотиви, характер, рівень ринкової конкуренції, особливості діяльності потенційних партнерів. репутація підприємства, яка надає необхідні послуги, тощо. Для цього диверсифіковані підприємства при виборі стратегічного напрямку розвитку після стратегічного аналізу можуть періодично покращувати позицію на ринку, оцінювати інтеграцію, здатність диверсифікованого підприємства з іншими економічними структурами на ринку. Ця оцінка дозволяє визначити необхідність, ступінь і тривалість взаємодії диверсифікованого підприємства або бізнес-одиниці з іншими підприємствами або їх структурними підрозділами.

При формуванні стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства в процес формування стратегії слід включати етап, який стосується визначення інтеграційних можливостей диверсифікованого підприємства, результати якого дають змогу вибирати можливий варіант його довгострокового розвитку із стратегічно привабливими суб'єктами господарювання, що забезпечить ефективний оптимально результативний розвиток самого диверсифікованого підприємства та його бізнес-одиниць відповідно до умов їх функціонування.

Список використаної літератури:

3. Дем'яненко, Т., & Яковенко, І. (2022). Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08).

4. Прохорова, В. В., and І. О. Чобіток. Ефективність прогнозування в стратегічному розвитку вітчизняних підприємств. Diss. Українська інженерно-педагогічна академія, 2023.

*Зарицька О.Л., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Колещук Н.Г.,
вчитель інформатики,
ПШ № 53, м. Львів*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ОСВІТІ: ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) стає інструментом технологічних інновацій та ключовим елементом у реформуванні освітніх систем. Впровадження ШІ в освіту відкриває нові можливості для підвищення продуктивності навчального процесу та зменшення витрат на освіту на всіх рівнях. Оскільки глобальний освітній ландшафт переживає швидкі зміни, викликані цифровізацією та зміною потреб робочої сили, ШІ може відіграти критичну роль у переосмисленні та адаптації навчальних методик і систем оцінювання, що є актуальним і значущим напрямком розвитку освіти. ШІ відкриває нові можливості персоналізації освіти та індивідуалізації освітніх траєкторій здобувачів та адаптує навчальний матеріал та методики відповідно до індивідуальних особливостей і потреб кожного учасника освітнього прогресу [1].

Системи, підтримувані ШІ, такі як адаптивне навчання, модифікують контент та темпи викладання на основі оцінки прогресу здобувача, що сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу та підтримці інтересу до навчання. Також ШІ виступає у ролі помічника для викладачів, надаючи їм аналітичні інструменти для кращого розуміння потреб здобувачів, що дозволяє оптимізувати підходи до навчання. Це включає автоматизацію процесів оцінювання та надання зворотного зв'язку здобувачам у реальному часі, забезпечуючи об'єктивність оцінок і виявлення проблемних зон у навчанні. Згідно з дослідженням [1] адаптивне навчання значно

впливає на освітній процес, розвиває критичне мислення та самостійність, що є важливим у динамічному сучасному світі. Використання ІІІ для автоматизації рутинних адміністративних задач зменшує навантаження на викладачів і дає їм можливість зосередитися на підготовці та проведенні навчальних занять, системи ІІІ можуть автоматизувати генерацію і оцінювання тестів, розробку навчальних планів та управління навчальними ресурсами. Завдяки швидкому аналізу великих обсягів даних, ІІІ може визначити слабкі місця в знаннях здобувачів та надати рекомендації щодо їх подолання, що сприяє більш ефективному використанню часу усіх стейхолдерів. Системи, засновані на ІІІ оптимізують розклад занять та адміністративні завдання, керують запасами та використанням приміщень, зменшуючи витрати та підвищуючи загальну продуктивність [2].

Дослідження [3] вказує на те, що застосування ІІІ в освітньому процесі веде до створення більш ефективної, адаптивної, доступнішої, якіснішої та економічно вигідної освітньої моделі, з нижчими операційними витратами та вищою продуктивністю. Проте використання ІІІ в освітніх процесах стикається з низкою викликів: питання етичного використання, приватності, безпеки даних, високі витрати на впровадження та підтримку ІІІ-технологій, опору стейкхолдерів до нових технологій та небажання адаптуватись. Незважаючи на виклики, економічний ефект від впровадження ІІІ в освіті може бути значним, перелічені вище фактори оптимізації, автоматизації та економії ведуть до зменшення загальних витрат та підвищення доступності та якості освітніх послуг, які матимуть мультиплікативний вплив на економічне зростання та загальний добробут країни, роблячи освітні інвестиції одними з найефективніших способів стимулювання національного розвитку.

Подальші дослідження застосування ІІІ в освіті можуть зосередитися розвитку інтердисциплінарних досліджень, які інтегрують соціальні та поведінкові науки з інформаційними технологіями та LLM. Результати таких

досліджень допоможуть формувати майбутнє освітнього простору, роблячи його більш адаптивним, ефективним та інклюзивним.

Список використаної літератури:

1. Younas, A., Subramanian, K., Haziazi, M., Hussainy, S., &Kindi, A. (2023). A Review on Implementation of Artificial Intelligence in Education. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.7886>.
2. Abbas, N., Ali, I., Manzoor, R., Hussain, T., &Hussain, M. (2023). Role of Artificial Intelligence Tools in Enhancing Students' Educational Performance at Higher Levels. *Aug-Sept 2023*. <https://doi.org/10.55529/jaimlnn.35.36.49>.
3. Chang, Q., Pan, X., Manikandan, N., &Ramesh, S. (2022). Artificial Intelligence Technologies forTeachingand Learningin Higher Education. *International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering*. <https://doi.org/10.1142/s021853932240006x>.

*Колещук О.Я., д.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

*Гарматій М.Ю.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація є фундаментальним чинником, що визначає розвиток сучасного бізнес-середовища. Значення цифрових технологій в бізнесі полягає в їхній здатності до трансформації організаційних структур, покращенні ефективності робочих процесів та стимулюванні інноваційної діяльності. Основними аспектами цифровізації є впровадження хмарних обчислень, аналіз даних та штучний інтелект, які сприяють збільшенню зв'язності та автоматизації в бізнес-моделях, що в кінцевому підсумку веде до підвищення продуктивності та оптимізації бізнес-результатів [1]. Аналіз дослідження [2] підтверджує, що цифровізація є ключовим диференціюючим фактором, який поліпшує

організаційні операції та сприяє інноваціям у бізнес-моделях в країнах Європейського Союзу. Це свідчить про те, що ефективна цифрова стратегія є критичною для досягнення стійкого економічного зростання. Дослідження [3] стверджує, що цифровізація впливає на усі аспекти бізнес-діяльності, включаючи управління, процеси створення нових продуктів та послуг, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Це підкреслює роль цифровізації як критичного елемента в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Здатність до цифровізації значною мірою залежить від наявності та стану ІТ-інфраструктури, яка є фундаментальним елементом у реалізації цифрових інновацій та ефективності операцій. Основні аспекти впливу ІТ-інфраструктури включають:

– Підтримку інновацій та ефективності: ІТ-інфраструктура сприяє розвитку нових продуктів і послуг, оптимізації операцій та покращенню взаємодії з клієнтами. Це дозволяє бізнесу підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності і реагувати на зміни ринкових умов швидше [4].

– Розвиток цифрових можливостей: ефективна ІТ-інфраструктура сприяє розвитку цифрових можливостей, які безпосередньо впливають на продуктивність та зростання компанії. Це включає інтеграцію цифрових інструментів та платформ, які підтримують бізнес-моделі та стимулюють інновації [5].

– Забезпечення стійкості та гнучкості: сучасна ІТ-інфраструктура забезпечує необхідну гнучкість та масштабованість, що дозволяє компаніям адаптуватися до змін у технологічному середовищі та ринкових умовах. Це включає здатність швидко інтегрувати нові технології та підтримувати неперервність бізнесу [6].

В свою чергу на цифровізацію бізнесу значний вплив мають організаційні фактори, що включають культуру, структуру, стратегію і лідерство в організаціях. Організаційна культура повинна сприяти прийняттю цифрових технологій, підтримувати ініціативи змін і відкритість до нових ідей. Структури управління повинні бути спроможні підтримувати цифрові перетворення та використовувати

їх для підвищення ефективності діяльності. Цифровізація може радикально змінювати управлінські структури, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до швидких ринкових змін. Лідерство відіграє критичну роль у визначенні напрямку та тону цифрової трансформації. Ефективне лідерство забезпечує чітку візію та стратегію для цифровізації, а також мотивує та залучає співробітників до цих змін. Довіра та підтримка з боку керівництва є вирішальними для сприйняття та адаптації нових технологій серед співробітників.

Детальне вивчення економічних факторів, які впливають на цифровізацію бізнесу, демонструє, що основні аспекти охоплюють вплив на інноваційність, безпеку, зростання та конкурентоспроможність. Позитивний вплив цифровізації на інноваційність проявляється через зростання рівня електронної комерції та хмарних технологій, що в свою чергу сприяє економічному розвитку, фінансовій стабільності і зниженню корупції та потребує вдосконалення систем економічної безпеки на мікро- і макроекономічному рівнях, щоб захистити бізнес від зовнішніх і внутрішніх загроз. Цифровізація сприяє розвитку нових бізнес-моделей, що базуються на інноваціях і технологіях. Це включає автоматизацію управління та операцій, що дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни в ринкових умовах і збільшувати свою конкурентоспроможність. Процеси цифровізації трансформують традиційні промислові процеси, створюючи нові вимоги до управління та організаційної культури. Це призводить до зниження транзакційних витрат і модифікації корпоративних культур, що є критично важливим для адаптації компаній до швидких змін у глобальному економічному контексті. Подальші перспективи досліджень передбачають вивчення взаємозв'язків між організаційними структурами та успішністю цифрової трансформації, впливу цифровізації на глобальну конкурентоспроможність бізнесу, оцінювання довгострокових ефектів цифровізації на економічну стійкість бізнесу, а також дослідження стратегії адаптації бізнесу до швидко змінюваних технологічних умов.

Список використаної літератури:

1. Urbach, N., Ahlemann, F., Böhm, T., Drews, P., Brenner, W., Schaudel, F., & Schütte, R. (2018). The impact of digitalization on the IT department. *Business & Information Systems Engineering*, 61. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0570-0>.
2. Ivanova, Z., Marinov, I., & Terziyski, D. (2022). Digitalization of business in the European Union – State and priorities. *Southeast European Review of Business and Economics*. <https://doi.org/10.20544/serbe.06.02.22.p04>.
3. Butryn, B., Grzechca, W., & Lis, P. (2020). Digitalization in the transformation of the business environment. *Informatyka Ekonomiczna*. <https://doi.org/10.15611/IE.2020.4.05>.
4. Wang, Z., Chai, Y., & Shao, J. (2023). Digitalization effect on business performance: Role of business model innovation. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15119020>.
5. Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., & Viljamaa, A. (2023). The impact of digital capability on firm performance and growth in incumbent SMEs. *Journal of Enterprising Culture*. <https://doi.org/10.1142/s0218495823500073>.
6. Riera, C., Iijima, J., & Goodhue, D. L. (2019). The role of IT and organizational capabilities on digital business value. *Pac. Asia J. Assoc. Inf. Syst.*, 11(4). <https://doi.org/10.17705/1PAIS.11204>.

*Компанієць О.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

В умовах сьогодення формування та розвиток творчого потенціалу як мети стратегічного управління діяльністю підприємства має включати обґрунтування напрямів креативної діяльності, визначати стратегічні інноваційні цілі та інноваційну стратегію підприємства, спрямовану на реалізацію його загальних стратегічних завдань через застосування саме творчого потенціалу та креативними засадами управління. Креативний менеджмент неперервно розвивається на сучасних підприємствах, але для подальшого покращення технічно-економічних

показників діяльності підприємства необхідно займатися аналізом стану креативності працівників. Саме тому ці питання потребують подальшого більш детального дослідження.

Факторами, що впливають на формування та розвиток творчого потенціалу підприємства є умови та параметри зовнішнього середовища, номенклатура та асортимент продукції підприємства, тривалість життєвого циклу товарів, сфера діяльності організації; параметри структури управління, якісний склад персоналу, атмосфера творчості та креативу тощо [6].

Методи активізації дозволяють «розморозити» не тільки слова, а й саму думку, дати їй неочікуваний для людини напрямок розвитку. Це досягається за рахунок переходу від логіки до випадкового пошуку об'єктів, понять, ознак і їх «несподіваного» комбінування. Ще одним неординарним способом генерації ідей виступає метод синектики. Синектика це комбінування різнорідних, а в деяких випадках навіть несумісних елементів досліджуваних об'єктів для вирішення задач і пошуку творчих рішень. Метод синектики є вдосконаленим методом мозкового штурму, який набув широкого поширення. До універсальних прийомів вирішення протиріч відносяться: прийоми ідеальної моделі, проміжного поля, інверсії, розширення простору, самоорганізації.

Необхідність застосування та розвитку методів креативного мислення і менеджменту для підвищення ефективності та прискорення інноваційного розвитку в різних сферах і на різних рівнях економіки і суспільства набуває особливої актуальності зараз. Необхідно навчати методам креативного менеджменту і креативного мислення студентів і фахівців, а також формувати у дітей в середній школі та дошкільних установах креативне мислення, тобто здатність шляхом синтезу різнорідних елементів формувати нові значущі форми. Креативність та інноваційність необхідно розвивати у вітчизняних працівників, оскільки це позначатиметься не тільки на збільшенні ефективності та

продуктивності роботи окремого підприємства, а й на розвитку та стабілізації економіки України в цілому.

Список використаної літератури:

1. Бурачек І.В., Закапко О.І., Ярмолюк Д.І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 146-150.

2. Васильєва М.О. Сутність та роль креативного менеджменту персоналу в умовах кризи. XIV Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» 27 листопада 2020 р., м. Харків. С. 308-310.

3. Моторнюк, У., & Огерчук, Ю. (2022). Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>.

4. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>.

5. Швець Г.О. Теоретичні аспекти креативного менеджменту. *Менеджер*. 2016. № 4. С. 54-61.

*Левченко Д.Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ

Сьогодення характеризується широким різноманіттям транспортно-логістичних комплексів, основною ознакою яких є розміщення на перетині міжнародних транспортних коридорів або на базі крупних об'єктів транспортно-логістичних об'єктів. Основною метою їх формування є надання широкого спектру транспортно-логістичних послуг з відповідним рівнем якості, забезпечуючи координацію та синхронізацію вантажопотоків зі зниженням вартості перевезень.

Прототипи перших логістичних комплексів з'явилися в США ще в 30-х роках, коли складські приміщення поступово перетворилися в центри дистрибуції

та розподілу вантажопотоків. Вже в 1950 роках в аеропорті Атланти в США почали стикувати залізничні рейси, створивши тим самим даний аеропорт, найважливішим портом тих часів. Загалом, у США транспортно-логістичні центри є результатом дій ринкових умов. Роль держави переважно обмежується створенням різних податкових та економічних стимулів [1].

На відміну від США, в Європі формування логістичних хабів відбувається під значним впливом держави на планування, інвестування та контролі діяльності. При цьому, на території хаба організують інформаційні центри логістичних компаній, які здійснюють моніторинг руху товаропотоків [2].

Логістичні центри в Японії були створені в районах, де розташовані великі промислові підприємства, аеропорти та розташовані морські порти. Такі центри, розташовані вздовж міжнародних транспортних коридорів, збільшують обсяг загального обсягу вантажних перевезень і підвищення ефективності повітряних вантажних перевезень при використанні цих центрів як транзитні аеропорти для дозаправки [3].

Слід відмітити, що нині в Україні дуже активно розвиваються мультимодальні перевезення за участі автомобільного та залізничного транспорту, при цьому відчувається відсутність розвинутої мережі логістичних хабів. Зокрема, активний розвиток спостерігається на заході України та в Чорноморському регіоні. Звичайно, що дана тенденція супроводжується переорієнтацією основних вантажопотоків країни через військові дії. До початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, у будівництві логістичних хабів активно розвивалось державно-приватне партнерство, однак сьогодні даний напрямок у більшості випадків інвестується за рахунок приватних коштів.

Логістичний хаб – це величезне «місто складів», де виконують увесь комплекс операцій з обробки вантажів. Деякі логістичні хаби здатні обробляти більше 1 мільйона TEU (двадцяти футовий еквівалент, одиниця для виміру

місткості транспорту). Один логістичний хаб може займати територію площею більше 1 мільйона квадратних метрів [4]. При цьому логістичні хаби у різних країнах світу мають безліч трактувань: вантажні села (freight-villages) – в США та ЄС; логістичні центри (centre-delogistique), транспортні платформи – Франції; інтерпорт (interporti) – в Італії; центр руху товару (gueterverkehrscentren (GVZ)) – у Німеччині; центр залізничного сполучення (rail service centre (RSC)) – в Голандії; транспортний центр (transport centre) – в Данії [5].

Отже, підсумовуючи вищенаведене, слід зазначити, що будівництво логістичних хабів є тенденцією, що отримала популярність у багатьох країнах світу, адже вони мають розвинуту інфраструктуру, що дозволяє власнику вантажу користуватися всіма перевагами для обслуговування вантажопотоків. Крім того, міжнародний досвід свідчить, що формування логістичних хабів може відбуватися як за рахунок державної підтримки, так і завдяки приватним інвестиціям або ж на засадах державно-приватного партнерства.

Список використаної літератури:

1. Ярошенко Л.Л. Міжнародний досвід розбудови транспортно-логістичних центрів як спосіб розвитку транспортно-логістичної інфраструктури // *Причорноморські економічні студії. Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2016. Вип. 8. С. 201-204.
2. Машканцева С. Формування та особливості функціонування регіональних транспортно-логістичних центрів. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 33–37. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-3-5/>.
3. Tleulina Aigerim. International experience of creation logistic park. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. No. 1(28). P. 36-47. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31032020/6963.
4. Що таке логістичний хаб – найбільші логістичні центри світу. WareTeKa. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/shho-take-logistichnij-hab-prikladi-j-vidminnosti-vid-skladiv/>.
5. Ковтун Т., Смокова Т., Ковтун Д. Огляд історії та міжнародного досвіду розвитку транспортно-логістичних центрів. *Розвиток методів управління та підприємництва на транспорті* (ОНМУ). 2021. Вип. 76, вип. 3. С. 29-46. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-29-46>.

*Маслак Т.О.,
аспірантка 3 року навчання, спеціальність 051 «Економіка»,
Національний університет «Львівська політехніка»*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ЗБУРЕНЬ НА ВИРОБНИЧУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз впливу економічних збурень на виробничу стратегію підприємства відкриває широкий спектр проблем та викликів, з якими стикаються сучасні бізнеси у світовій економіці. Економічні збурення, а саме: фінансові кризи, політична нестабільність, зміни в торговельних відносинах, а також непередбачувані фактори, такі як пандемія, можуть викликати суттєві зміни у виробничій стратегії підприємств. Значно послабила вітчизняну економічну динаміку Російська військова агресія проти України. За підрахунками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП (тобто кожний тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн, і це не враховуючи втрат від руйнувань) [1].

За оцінкою експертів Київської школи економіки до режиму повного або часткового припинення роботи вдалося 85% підприємств, 33% підприємств не мають можливості виплатити заробітну плату працівникам, 29% – не можуть оплатити послуги постачальників [2].

Реалії, з якими сьогодні зіштовхнулись українські підприємства це:

- руйнування налагоджених міжрегіональних і внутрішніх економічних зв'язків;
- порушення, а подекуди і руйнування налагодженої логістики постачання та збуту;
- переміщення та розселення значної кількості працівників і забезпечення їх соціальними послугами;

- труднощі з підбором кваліфікованого персоналу, пошук нових надійних постачальників, необхідність формування нової клієнтської бази;
- часткова втрата платоспроможності найманих працівників;
- дефіцит окремих видів товарів та послуг унаслідок перепрофілювання бізнесу.

Це створює додатковий тиск на маржу прибутку підприємства та вимагає розробки стратегій зниження витрат або пошуку альтернативних джерел сировини.

Отже, в умовах економічної нестабільності, для підприємства важливо перш за все, переглянути свою виробничу стратегію з урахуванням змін умов ринку. Це може включати перерозподіл ресурсів на виробництво більш популярних або затребуваних товарів чи послуг, або ж розвиток нових продуктів, які краще відповідають змінам у вимогах споживачів у часи економічних збурень.

Друге, підприємства повинні активно використовувати інновації та технологічний прогрес для оптимізації своїх виробничих процесів. Впровадження ефективних технологій може допомогти знизити витрати, підвищити якість продукції та збільшити конкурентоспроможність підприємства навіть у складних економічних умовах.

Третє, підприємства повинні звернути увагу на диверсифікацію свого бізнесу. Розширення асортименту продукції або пошук нових ринків збуту може зменшити ризики в умовах нестабільності. Наприклад, розробка і просування нових продуктів для різних ринків, розвиток нових напрямків бізнесу, пошук нових експортних можливостей може забезпечити додаткові джерела прибутку та стабільності.

У кінцевому підсумку, успішна виробнича стратегія в умовах економічних збурень полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін і вчасно реагувати на них. Шлях до успіху включає в себе постійний моніторинг ринкових тенденцій,

гнучкість у виробничих процесах, інвестування в інновації та збереження фінансової стійкості. Тільки таким чином підприємства можуть продовжувати успішно провадити свою господарську діяльність навіть у складних економічних умовах.

Список використаної літератури:

1. ООН прогнозує збіднення 90% населення України в разі тривалої війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/16/684111/>.
2. Київська школи економіки. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною: аналітичний звіт. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022.

*Мусійовська О.Б, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Колещук Д.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти, гр. ЕБ-31
кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Цифровізація в освіті стала важливим чинником, що сприяє економічному розвитку країн. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій у навчальний процес не тільки підвищує якість освіти, але й забезпечує зростання продуктивності праці, що впливає на національний економічний потенціал. Цифрові освітні ресурси змінили загальне економічне середовище, стимулюючи розвиток бізнесу пов'язаного з цифровою освітою, і таким чином впливають на зростання ВВП [1]. Також важливо зазначити, що цифровізація сприяє формуванню необхідних навичок і компетенцій, що є ключовими для економічної стійкості країни. Цифровізація є важливим елементом у модернізації освітніх систем, що дозволяє економити час та ресурси, а також підвищує продуктивність

праці, що є фундаментальним для зміцнення національного економічного потенціалу. Дослідження [2] показує, що освіта, поєднуючись з інформаційними технологіями, посилює позитивний вплив на продуктивність праці. Ця синергія свідчить про те, що інформаційні технології не тільки підтримують освітні результати, але й підсилюють застосування людського капіталу для збільшення продуктивності. Дослідження підтверджує тенденції, де цифрові інструменти та освітні технології все більше стають критично важливими в сучасних економічних рамках, що вимагає політик, які сприяють розвитку як освіти, так і технологій для підтримки зростання продуктивності. Ці політики повинні передбачати розроблення наукових положень концепції соціально-інвестиційної моделі економічного зростання через перегляд підходу до розвитку людського потенціалу за допомогою освіти в умовах Індустрії 4.0. У дослідженні [3] підкреслюють, що інвестиції у цифрову освіту сприяють збільшенню внутрішнього валового продукту та покращують економічні показники країни, завдяки підвищенню кваліфікації робочої сили і впровадженню новітніх технологій у всі сфери життєдіяльності. Дослідження [1] показує, що цифрові освітні продукти сприяють зростанню ВВП, покращуючи якість і кількість освітніх результатів. Цей зв'язок виникає зі зміщенням у напрямку економіки, базованої на знаннях, де важливими є високі технології та цифрові навички. Поширення цифрових освітніх інструментів покращує процеси навчання, потенційно збільшуючи продуктивність і економічні результати. Проте, традиційні економічні індикатори можуть недооцінювати економічний внесок цифрових продуктів, особливо коли багато таких послуг надаються безкоштовно і не фіксуються в розрахунках ВВП. Що в свою чергу обумовлює потребу подальших досліджень у напрямках удосконалення збору даних, вивчення довгострокових ефектів, крос-культурні дослідження та інтеграції з іншими галузями. Зростання цифровізації освіти в перспективі може призвести до фундаментальних змін у способах навчання та

викладання, та потребує паралельного глибокого розуміння етичних аспектів застосування цифрових інструментів. Важливою складовою цифровізації є зменшення нерівності в суспільстві та сприянні досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема забезпеченню якісної освіти та сприянню інноваціям і інфраструктурному розвитку. Що в подальшому розширить розуміння впливу цифрових освітніх продуктів на економіку та сприятиме розробленню політик, які підтримують зростання та інновації в економіці.

Список використаної літератури:

1. Huseyn, A., Shafizade, E., Humbatova, S., & Huseynov, T. (2023). Digital Education Products: Can Digital Education Products Affect GDP Growth? *Wseastran sactions on business and economics*. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.193>.
2. Flaminiano, J., Francisco, J., & Alcantara, S. (2020). Information technology as a catalyst to the effects of education on labor productivity. *Information Technology for Development*, 28, 797-815. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.2008851>.
3. Ma, J., Vachon, T., & Cheng, S. (2018). National Income, Political Freedom, and Investments in R&D and Education: A Comparative Analysis of the Second Digital Divide Among 15-Year-Old Students. *Social Indicators Research*, 144, 133-166. <https://doi.org/10.1007/S11205-018-2030-0>.

Новосад І.Ю.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національного університету «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СФЕРИ ІТ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується як ера економіки змін, яка виникла після індустріальної епохи та (економіки сталості). Цей період відрізняється значним прискоренням та розширенням використання знань у контексті стрімкого зростання інформаційних потоків. Диджиталізація, яка проникає у все більше сфер життя, вимагає нових підходів до використання інтелектуальних ресурсів. В умовах цифрової епохи спостерігається зростання

попиту на продукцію, що створюється за участю інтелектуальних активів у ІТ-секторі. Країни, що прагнуть досягнути технологічного прогресу, створюють сприятливі умови для розвитку ІТ-бізнесу, тоді як наукові та експертні спільноти активізують дослідницьку діяльність у цій галузі. Припускається, що, незважаючи на зростаючий науковий інтерес до ІТ-сектору, є нагальна потреба у дослідженнях теоретичних основ та практичних аспектів його розвитку в Україні.

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку сфери ІТ-послуг в Україні.

Особливість ІТ-сфери виявляється у тому, що її продукція представляє собою синтез програмно-технічних ресурсів, обладнання, інтелектуального внеску людських ресурсів, а також інформації та баз даних. Продукція ІТ-сфери вирізняються інтегрованістю та функціонують як елементи ринку. Продуцентами ІТ-продукції виступають як спеціалізовані ІТ-компанії, так і ІТ-відділи універсальних компаній, аутсорсингові ІТ-структури, ІТ-консультанти та окремі фахівці, які незалежно розробляють ІТ-продукти; а також оператори електронних даних. Серед споживачів ІТ-продукції знаходяться як вітчизняні, так і зарубіжні бізнес-структури, органи державного управління, некомерційні організації та громадські інституції. Систему регулювання ринку, а також компоненти бізнес-середовища, ресурсне забезпечення та інфраструктуру формують як загальні ринкові умови в країні, так і унікальні особливості ІТ-сектора.

Варто зазначити, що на українському ринку ІТ-послуг активно діє ряд ІТ-організацій, які включають великі технологічні компанії з визначними досягненнями на світовому рівні. Серед клієнтів цих українських компаній знаходяться відомі глобальні бренди, такі як Microsoft, Google, Deloitte, Panasonic, Intel, Lenovo, Oracle, Ericsson, Ford та інші, що сприяє високому внеску в загальний обсяг експорту ІТ-послуг країни (рис. 1). Найбільші українські ІТ-компанії досягли такого розвитку, що конкурують не тільки з іншими

аутсорсинговими компаніями, а й з міжнародними системними інтеграторами та провайдерами комплексних ІТ-рішень.

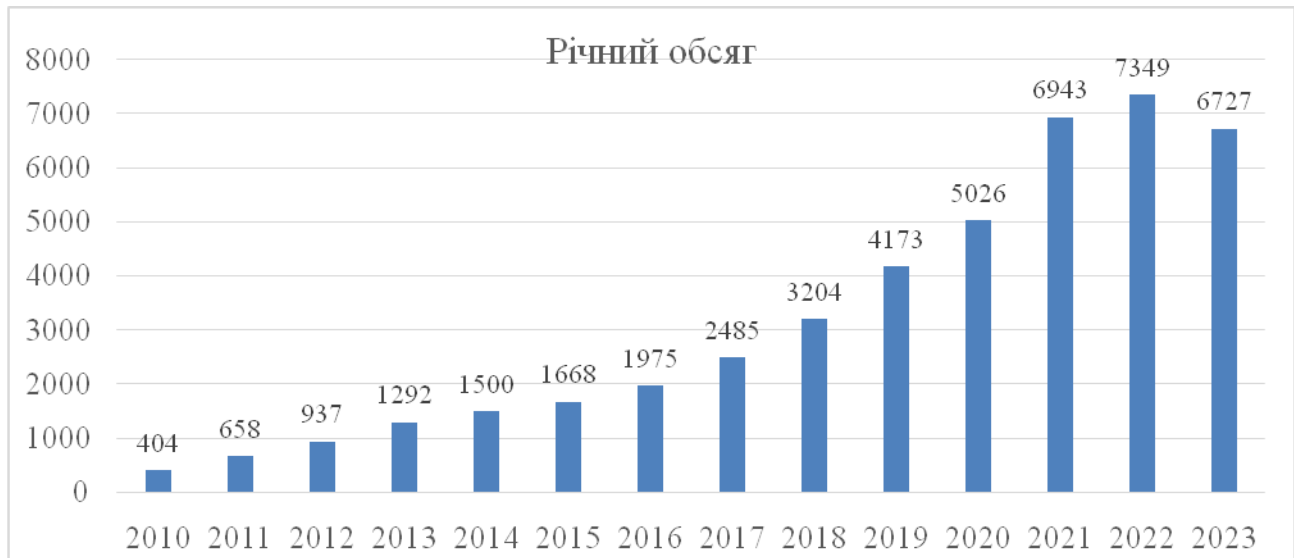


Рис. 1. Динаміка ІТ-експорту, річний обсяг млрд дол. США

Джерело: [1]

Як бачимо з рисунку, вперше з початку моніторингу, обсяг річного ІТ-експорту України продемонстрував зниження, скоротившись на 8,5%. У контексті війни та світової економічної нестабільності виникають запитання щодо майбутнього ІТ-індустрії та ймовірності відновлення до рівнів, які спостерігалися до кризи. Аналіз даних Національного банку України за 2023 рік та попередні періоди виявив, що ні один квартал 2023 року не зміг перевищити показники 2022 року, при цьому місячний обсяг експорту коливається в межах 500-600 млн. дол. США. Однак, існує вірогідність повернення до показників, які фіксувалися до масштабного вторгнення, оскільки ІТ-сектор забезпечує понад 40% усього експорту послуг, з яких понад 36% припадає на США. Також як бачимо за даними Нацбанку, у 2023 році доходи від ІТ-експорту склали 6,7 млрд. дол. США, що на 622 млн. дол. США менше ніж у 2022 році, повертаючи показники до рівня 2021 року, коли вони становили 6,9 млрд. дол. США.

Виходячи з аналітичних даних та аналізуючи особливості сучасних умов у країні, можна визначити низку перепон для розвитку ІТ-сектору в Україні. По-перше, глобальне сповільнення економіки в останні два роки спричинило зниження попиту на ІТ-послуги. По-друге, хоча в 2023 році вплив військових дій був менш критичним порівняно з 2022 роком, багато компаній адаптувались до нових умов. Незважаючи на стабільну продуктивність, фактор війни все ще сприймається як стримуючий для міжнародних клієнтів при розміщенні нових проєктів в Україні. Також, нові законодавчі ініціативи про мобілізацію та проблеми з забезпеченням критично важливих для бізнесу спеціалістів стоять в центрі уваги ІТ-компаній. Наявність кваліфікованих ІТ-фахівців є ключовим для безперервності бізнесу та здобуття нових проєктів, але потенційна масова мобілізація може поставити під загрозу цю стабільність.

Ще один важливий аспект – це необхідність тимчасового виїзду ключових спеціалістів за кордон. Через безпекові ризики зовнішні партнери не можуть відвідувати Україну, тому надзвичайно важливим є створення умов для тимчасових відряджень, що дозволить здійснювати переговори та укладати контракти, що забезпечить подальший розвиток і залучення нових клієнтів та проєктів у 2024 році.

Таким чином, вплив соціально-економічних та політичних факторів формує кон'юнктуру на ринку ІТ-послуг. І в залежності від можливостей адаптації компаній до змін на ринку буде вирішальним чи зможуть вони зберегти своє позиції на ньому, чи змушені будуть припиняти економічну діяльність.

Список використаної літератури:

1. Статистика зовнішнього сектору. Національний Банк України. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.

*Обидєннова Т.С., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Парфанюк П.С.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП Професійна освіта (Технологія виробів легкої промисловості),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ОСОБЛИВОСТІ АВТОМАТИЗАЦІЇ ШВЕЙНОГО ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Автоматизація виробництва є важливим напрямком розвитку машинної техніки, який відзначається відсутністю прямого втручання людини у процес керування та регулювання виробничими операціями, але з використанням її контролю. Цей процес становить собою нову якість у формуванні технологічних систем, що базуються на застосуванні електронних обчислювальних машин, програмованих логічних контролерів, інтелектуальних засобів вимірювання та контролю, що інтегруються в інформаційно об'єднані промислові мережі. Автоматизація виробництва виступає як один з основних напрямків науково-технічного прогресу та є головним фактором підвищення ефективності виробництва.

З врахуванням високої вартості обладнання та транспортування товарів масового вжитку, а також зростання витрат на робочу силу, автоматизація виробництва стає стратегічно важливою. У зв'язку з цим, багато виробників надають перевагу повній автоматизації виробництва. Навіть великі виробники, такі як Китай, зокрема, звертаються до знаходження робочої сили в країнах, таких як Ефіопія, Бангладеш та інші, через систему аутсорсингу, намагаючись

відповісти на виклики сучасного ринку та забезпечити ефективну експлуатацію своїх виробничих потужностей.

Серед актуальних проблем швейного виробництва виділяються: розробка стилів, швидкість виконання операцій, терміни доставки, забезпечення стабільної якості продукції та гнучкість виробничих процесів. Виробникам також постає складне завдання виробництва одягу для країн з низьким рівнем оплати праці. Автоматизація не лише сприяє прискоренню виробничих процесів, але й є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Хоча більшість операцій у сфері виробництва одягу здійснюється вручну, інвестиції в автоматизацію необхідні для відповідності світовим стандартам. Привласнення дешевої робочої сили не є довгостроковим рішенням, і нові технології є єдиним виходом з цього замкнутого кола.

Серед інших важливих переваг автоматизації виробництва у швейній індустрії виділяються енергозбереження, зниження витрат на технічне обслуговування, зменшення витрат на заміну деталей, зменшення потреби у просторі, спрощення управління, підвищений контроль якості, зниження ймовірності браку та спрощення звітності. Перехід до автоматизованого виробництва має інші причини, включаючи рух виробництва одягу від країн з високим рівнем життя та заробітної плати до країн з біднішим населенням. Це призвело до того, що бренди стали акцентувати увагу на маркетингу замість творчості, а виробництво зосереджується на оптимізації витрат. При цьому, розвиток швейної індустрії віддається в руки виробників-підрядників, які прагнуть збільшити мінімальні обсяги замовлень та спростити дизайн одягу для оптимізації виробництва. Швейні боти, що автоматизують швейні операції, знижують витрати ресурсів праці, покращують якість продукції, збільшують швидкість виконання та повертають контроль над процесом виробництва. Ці машини можуть значно покращити якість та знизити витрати виробництва, зробивши виробництво більш

ефективним і надійним. Повна автоматизація виробництва може зайняти тривалий час, але вже сьогодні можна спостерігати частковий перехід до автоматизованих процесів на певних етапах виробництва.

Повний перехід до автоматизованого виробництва відбудеться не негайно, але вже сьогодні ми можемо спостерігати частковий перехід на наступних етапах виробництва в швейній індустрії:

1. Виробництво тканини. Незважаючи на автоматизацію в цьому секторі, людський фактор все ще залишається значним. Працівники контролюють процеси, щоб забезпечити якість інтерфейсу між технічним обладнанням та матеріалом.

2. Фарбування. Цей етап також піддався автоматизації, проте потребує людського нагляду для вирішення нюансів, пов'язаних з колірним спектром та якістю фарбування.

3. Оздоблення. Автоматизація в цій області ще в розвитку. Люди використовуються для виконання деяких складних або тонких робіт, які важко автоматизувати.

Взагалі, витрати на виробництво можуть стати мінімальними завдяки ефективному поєднанню людських ресурсів із сучасним технічним обладнанням. У безперервних технологічних процесах, таких як виробництво тканини, матеріальний потік та інформація, що його відображає, неперервні. Автоматизація дозволяє зменшити витрати матеріалів та енергії або стабілізувати технологічний процес, усуваючи залежність від суб'єктивних факторів.

Проте, у дискретних виробничих процесах, таких як оздоблення, де виробництво має більшу різноманітність, автоматизація розвивається менше, і багато операцій все ще виконуються вручну. Виробництво залишається більш ручним, вимагаючи від працівників вищої точності та кваліфікації.

*Обиденнова Т.С, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Ягнеша Н.М.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОБОТІ УПРАВЛІНЦЯ

Штучний інтелект (ШІ) відіграє важливу роль в сучасній роботі управлінця, надаючи цінні інструменти для прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів. Одним з ключових аспектів його застосування є аналіз великих обсягів даних та прогнозування майбутніх тенденцій і ризиків. Завдяки цьому управлінці можуть приймати обґрунтовані рішення на основі точних прогнозів.

Ще однією важливою функцією ШІ є автоматизація рутинних завдань, що дозволяє управлінцям сконцентруватися на стратегічних аспектах своєї роботи. Крім того, ШІ може оптимізувати бізнес-процеси шляхом пошуку ефективніших шляхів виконання завдань та вдосконалення ефективності виробничих процесів.

Персоналізація рішень і обслуговування також стає можливою завдяки застосуванню ШІ. Він допомагає управлінцям надавати персоналізовані рішення та обслуговування для кожного клієнта чи співробітника, що підвищує рівень задоволеності та ефективність взаємодії.

Крім того, ШІ може допомагати управлінцям в аналізі ризиків, розподілі завдань, відстеженні прогресу проектів та прийнятті стратегічних рішень. Усі ці можливості сприяють підвищенню продуктивності, ефективності та якості управління, що робить ШІ невід'ємною складовою роботи управлінця.

ШІ стає невід'ємною частиною роботи управлінця в сучасному світі. Він надає можливість аналізувати великі обсяги даних швидше і ефективніше, а також приймати обґрунтовані рішення на основі точних аналітичних даних. Бізнес-процеси стають більш оптимізованими завдяки автоматизації рутинних завдань, що відкриває можливості для управлінців зосередитися на стратегічних завданнях.

Управлінці можуть використовувати ШІ для персоналізації обслуговування та прийняття індивідуалізованих рішень для клієнтів та співробітників. Це допомагає створити відданість клієнтів та підвищити рівень задоволеності співробітників.

Прогресивні алгоритми ШІ також можуть допомагати управлінцям в аналізі ризиків та прогнозуванні майбутніх тенденцій. Вони дозволяють управлінцям приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних та прогнозів.

У цілому, ШІ розширює можливості управлінців, надаючи їм інструменти для більш ефективного та обґрунтованого керування бізнесом. Це дозволяє компаніям підвищити продуктивність, знизити ризики та досягати стратегічних цілей.

Крім того, ШІ допомагає управлінцям знаходити нові можливості для розвитку бізнесу шляхом виявлення тенденцій на ринку, аналізу конкурентів та ідентифікації потенційних стратегій зростання. Він також сприяє пошуку ефективних рішень в умовах змінного середовища та допомагає управлінцям швидко реагувати на нові виклики та можливості.

ШІ відкриває нові горизонти для управлінців у всіх сферах бізнесу, від фінансів та маркетингу до виробництва та логістики. Він стає справжнім помічником управлінця, що допомагає їм приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних цілей компанії.

Список використаної літератури:

1. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).

*Петренко О.І., к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРЕЙЛЕРНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Україна має розгалужену транспортну систему, а особливості її географічного розташування на перетині транспортних потоків між Європою та Азією, проходження через територію держави міжнародних транспортних коридорів дозволяють реалізувати транзитний потенціал та виступати транспортним хабом між цими регіонами світу. Але через вплив глобалізаційних та геополітичних факторів, повномасштабну військову агресію проти України змінилася географія транспортно-економічних зв'язків, зменшилися обсяги перевезень у східному напрямку та відбулося коригування маршрутів. А це, в свою чергу, потребує удосконалення взаємодії різних видів транспорту і розвитку комбінованих систем міжнародних перевезень. Одним із таких інструментів виступають контрейлерні перевезення [1, с. 263-264].

Контрейлерні перевезення – це різновид інтермодальних та комбінованих перевезень, при якому передбачається використання залізничних платформ для здійснення перевезення навантажених автомобільних причепів та напівпричепів як пасивного транспортного засобу [1, с. 264; 2]. Зазвичай така доставка здійснюється за визначеними маршрутами, за графіком, без додаткових зупинок та перевантажень [3].

Розрізняють два основні види контрейлерних перевезень: із супроводом, коли при перевезенні транспортного засобу водій прямує разом з ним в окремому

пасажирському вагоні; без супроводу, до яких відносяться перевезення контейнерів, знімних кузовів, причепів та напівпричепів.

Ефективність перевезень за другим варіантом значно вища, ніж за першим, оскільки залучається більше логістичних одиниць у часі для перевезення, але у цьому разі станції відправлення і отримання потягів мають бути забезпечені облаштованими об'єктами інфраструктури для накопичення і збереження напівпричепів, а також тягачами і водіями [3].

Наразі в країні існують такі проблеми, з якими стикаються логістичні провайдери майже щодня:

- 1) екологічні проблеми внаслідок неконтрольованих викидів CO₂;
- 2) збільшення вартості перевезення (через недотримання режиму праці та відпочинку водіїв транспортних засобів, через простой на кордоні тощо);
- 3) низька швидкість доставки вантажів через неоптимальну логістику[3] (блокада портів, затримка на кордонах (наприклад, термін проходження через кордон Україна-Польща – більше 30 днів, Україна-Угорщина – 15-20 днів, Україна-Румунія – 12-15 днів тощо [4]), обрання неоптимальних маршрутів);
- 4) блокування можливості національних виробників та перевізників долучитися до регіональної та глобальної логістичної системи;
- 5) критичне зменшення товарообігу на окремих напрямках внаслідок відсутності ефективних логістичних пропозицій;
- 6) надмірне заповнення автомагістралей [3].

Оптимальним рішенням для перерахованих проблем може стати використання контрейлерних перевезень, оскільки вони дозволяють отримати такі переваги:

- 1) швидша доставка, що досягається за рахунок покращення взаємодії між різними видами транспорту, відсутність заторів, затримок на кордонах, залежності від погодних умов тощо;

- 2) екологічність перевезень;
- 3) зменшення витрат на доставку завдяки скороченню часу роботи водія;
- 4) скорочення часу на вантажно-розвантажувальні роботи;
- 5) розвантаження автомагістралей та регулювання вантажопотоків, частково перекладаючи їх на залізницю;
- б) диверсифікація транспортних систем сприяє розвитку мультимодальних та інтермодальних перевезень на міжнародних маршрутах;
- 7) забезпечення стандартизації перевезень через країни з розвинутими автодорогами та послугами контрейлерних перевезень[3];
- 8) збільшення місткості вантажу, що перевозиться (в рамках нового формату послуги можна перевозити 26 тонн на одній платформі, замість стандартних 22 тонн) [4];
- 9) спрощений документообіг [5].

Отже, використання контрейлерних перевезень дозволить оптимізувати логістичні маршрути часу та вартості, а також зробити ланцюги постачань більш гнучкими та пристосованими до невизначеності.

Список використаної літератури:

1. Петренко О.І. Контрейлерні перевезення вантажів як напрям розвитку транспортної системи України з урахуванням сучасних реалій. *Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки»*. 2023. Том 34 (73). № 6. С. 263-269.
2. Piggyback: Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Piggyback_\(transportation\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Piggyback_(transportation)).
3. SophiaShkuro. Мандруючи Магістралями: Що таке Контрейлерні Перевезення? URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/mandruyuchi-magstralyami-shcho-take-kontreilern-perevezennya>.
4. Ефективне логістичне рішення від GlobalOceanLink: контрейлерні перевезення до ЄС, як альтернатива в умовах блокування кордонів. URL: <https://eba.com.ua/efektyvne-logistychne-rishennya-vid-global-ocean-link-kontrejlerni-perevezennya-do-yes-yak-alternatyva-v-umovah-blokuvannya-kordoniv/>.
5. Інтермодальні перевезення DSV. URL: <https://logist.fm/reshenia/intermodalni-perevezennya-dsv>.

*Петрушка Т.О., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Бреньо А.В.,
аспірантка кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

Україна поступово почала активізувати зусилля в напрямку ресурсозбереження, адже ефективного використання ресурсів вже давно потребує вітчизняна економіка, обтяжена зношеними ресурсномісткими основними фондами та застарілими технологіями. Ресурсозбереження досить складно оцінити статистично, адже будучи надзвичайно ємнісним поняттям воно охоплює надзвичайно широкий спектр заходів, які в підсумку призводять до оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та покращенню умов виробництва. Серед таких позитивних ефектів – оновлення основних фондів, впровадження новітніх або більш досконаліх технологічних процесів виробництва, вдосконалення організаційних та управлінських процесів, ефективне використання відходів виробництва тощо починаючи з макрорівня і завершуючи макроекономічним масштабом. На жаль, на даний момент ресурсозбереження не є певним відокремленим пріоритетним спрямуванням, щодо стану якого б можна були знайти агреговану статистичну інформацію, оскільки ресурсозбереження є багатогранним поняттям, яке можна розглядати під різним кутом зору. Державний комітет статистики України представляє інформацію щодо стану ресурсозбереження в Україні через призму інноваційної діяльності, яка є невід’ємною та надзвичайно важливою складовою ресурсозбереження. Позитивною тенденцією у розвитку ресурсозбереження в Україні можна назвати

пожвавлення в даній сфері у зв'язку з оголошенням енерго- та ресурсозбереження одним із ключових державних стратегічних напрямів.

Україна має значний потенціал щодо використання альтернативних джерел енергії, за допомогою яких можливо було б замінити традиційні види палива. За підрахунками експертів такий потенціал становить 98 млн. тон умовного палива.

Кабінетом Міністрів України була ухвалена Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, основними цілями якої є зниження рівня енергоемності ВВП протягом строку дії програми, підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів і посилення конкурентоспроможності національної економіки, а також оптимізація структури енергетичного балансу держави, у якому частка енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, становитиме не менш як 10%, шляхом зменшення частки імпортованих викопних органічних видів енергоресурсів, зокрема природного газу, та заміщення їх альтернативними видами енергоресурсів.

Крім того в Україні активізувалося виробництво твердого біопалива – пелет та брикетів з відходів деревини, соломи та лушпиння соняшника, а також моторного палива на основі етанолу. Проте, із-за значного попиту на тверде біопалива з-за кордону, більш привабливі ціни зовнішніх ринків та недорозвиненість ринку твердого біопалива в Україні, більше 90% твердого біопалива експортується. Запровадження принципів ресурсоефективності є актуальним для України задля підвищення її конкурентоспроможності, посилення енергетичної безпеки, прискорення економічного та соціального розвитку. Безперечно для цього необхідна перш за все державна підтримка у виді стратегічних планів та програм, що будуть сприяти розвитку ресурсозбереження в Україні. Впровадження енергозберігаючих технологій та використання

альтернативних джерел енергії, таких як енергія сонця, вітру, геотермальної енергії Землі – це запорука помітного зменшення використання газу, нафти, вугілля, мазуту в промисловості, соціальній та комунальній сфері.

*Прохорова В. В., д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Бабічев А. В., к.держ.упр., доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи,
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується непередбачуваними та швидкими змінами, які впливають на всі аспекти діяльності організації. Нестабільність і невизначеність стали нормою, а також характерними рисами сучасного бізнесу. У цьому контексті дуже важливо зрозуміти їх роль і вплив на стратегічне управління.

Існує багато сучасних методів та інструментів стратегування, які допомагають організаціям ефективно реагувати на умови невизначеності і приймати зважені управлінські рішення, до яких слід віднести сценарне планування, аналіз ризиків, дизайн-мислення, agile-методології (рис. 1).

Сценарне планування передбачає розробку різноманітних сценаріїв можливого майбутнього з урахуванням різноманітних варіантів розвитку подій та їх впливу на організацію, що дозволяє керівництву оцінювати можливі наслідки і приймати оптимальні рішення в різних ситуаціях.

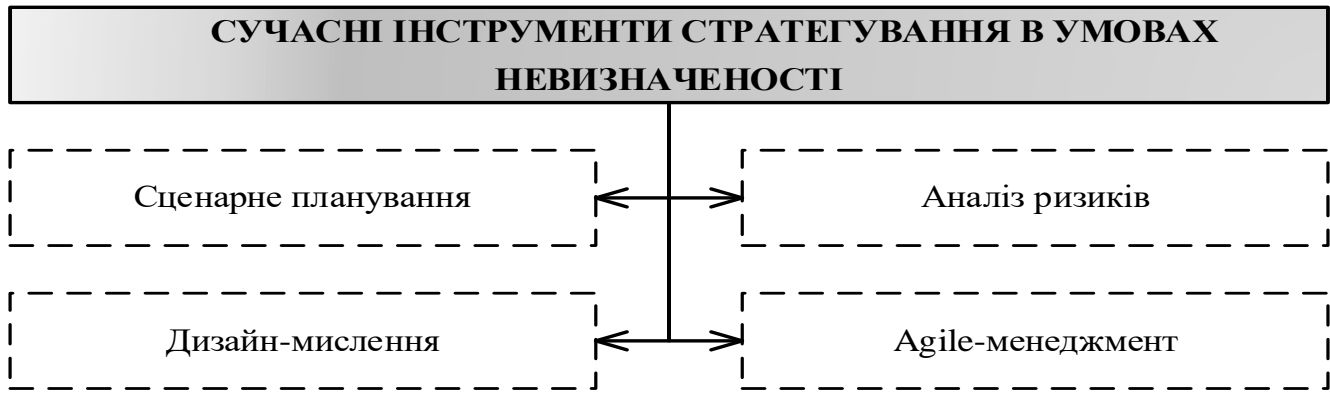


Рис. 1. Сучасні інструменти стратегування в умовах невизначеності

Аналіз ризиків дозволяє виявляти, оцінювати та управляти ризиками, які впливають на організацію. Використання таких методик, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, матриця ризиків, допомагає організаціям зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також зовнішнє середовище, що сприяє прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень. Дизайн-мислення акцентується на розумінні потреб споживачів і створенні інноваційних рішень, які відповідають їхнім потребам. Дизайн-мислення включає фази спостереження, спілкування, співпраці та експериментування, які дозволяють організаціям швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

Agile-менеджмент виділяє короткі цикли розробки продукту, надаючи додаткові оновлення в залежності від зміни потреб клієнта [2]. Методології розробки програмного забезпечення, такі як Scrum і Kanban, широко використовуються не тільки в IT-індустрії, а й у стратегічному менеджменті. Вони дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни та залишатися гнучкими в реалізації стратегічних цілей.

Прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства повинно базуватися на даних, які ретельно

характеризують поточний стан розвитку підприємства та максимально точно дозволяють простежити тенденцію його зміни в майбутньому [1].

Отже, зазначені інструменти стратегування допомагають суб'єктам господарювання не тільки протистояти умовам невизначеності, але й створювати конкурентні переваги та досягати успіху в мінливому бізнес-середовищі.

Список використаної літератури:

1. Прохорова, В., & Залуцька, Х. (2020). Фрактальні властивості управлінської ефективності як підґрунтя прогнозування комбінованих стратегічних сценаріїв розвитку машинобудівних підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 9(18). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-10).

2. Мацкевічус С. С. Роль Agile-підходу в підвищенні ефективності управління ІТ-проектами [Електронний ресурс] / С. С. Мацкевічус, П. Ю. Вовчарук // Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10-12 березня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – 2021. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12101>.

*Прохорова В. В., д.е.н., професор,
завідувачка кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Сластьяникова К. І.,
асистент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЕКОНОМІЧНА АРХІТЕКТУРА ТА ЕСТЕТИКА ЯК ЕКЗИСТЕНЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЧНА НЕОБХІДНІСТЬ

Економічна архітектура та естетика – це два різні, але взаємопов'язані аспекти сучасного світу, які сприяють розвитку суспільства та визначають його екзистенціальність. Економічна архітектура визначає системи, правила та інструменти, за допомогою яких відбувається розподіл ресурсів та управління економікою, в той час як естетика визначає візуальні, звукові та інші аспекти, які

впливають на сприйняття та емоційний стан людей; ці два аспекти відіграють важливу роль у формуванні сучасного світу. Економічна архітектура створює умови для розвитку бізнесу, інвестицій та інновацій, визначає правила гри на ринку та сприяє забезпеченню стабільності. З іншого боку, естетика впливає на сприйняття середовища, настрої та емоції, що, в свою чергу, може впливати на продуктивність праці, творчість та загальний стан емоційного благополуччя кожного учасника соціально-економічного процесу.

Одним з важливих аспектів взаємодії економічної архітектури та естетики є створення привабливого та стимулюючого середовища для бізнесу та інвестицій. Послідовне застосування естетичних принципів у плануванні міст та створенні архітектурних об'єктів може збільшити привабливість та конкурентоспроможність регіонів, залучити інвесторів та створити сприятливі умови для розвитку бізнесу.

З іншого боку, економічна архітектура може впливати на естетичні аспекти життя через свої рішення щодо розподілу ресурсів та підтримки різних галузей мистецтва та культури. Інвестиції у культурні програми та мистецтво можуть сприяти розвитку творчих індустрій, збільшенню туристичного потенціалу та покращенню якості життя населення.

Економічна архітектура та естетика взаємодіють як стратегічна необхідність, що визначає не лише матеріальний, а й духовний розвиток суспільства, створюючи передумови формування його емоційного інтелекту. Їх взаємопов'язаність відображається в унікальному способі, яким вони впливають на сприйняття світу та сприяють формуванню ідентичності та культурного ландшафту. Тому для досягнення повного потенціалу розвитку суспільства важливо враховувати як економічні, так і естетичні аспекти в усіх сферах діяльності.

Економічна архітектура орієнтована на структури і системи, які формують економічні взаємодії та ринкові умови. З іншого боку, естетика визначає красу,

художній вираз та сприйняття; естетика економічних процесів визначає гармонічну побудову комунікаційних зв'язків як основу комунікаційної політики суб'єктів економічних відносин, що, в стратегічній перспективі впливає на конкурентні позиції в цілому.

З точки зору екзистенціальної перспективи ці два аспекти функціонально взаємодоповнюються, синектично перекриваючи тактичну та стратегічну сфери впливу в напрямку корегування локальних стратегій управління розвитком, спільно сприяючи гармонійної їх реалізації.

Екзистенціалізм, як філософський напрям, підкреслює індивідуальне існування та відповідальність за індивідуальну траєкторію розвитку кожного суб'єкта господарювання, обрані цілі та економічну ідеологію. Економічна архітектура може відображати екзистенційні прагнення, створюючи умови для індивідуального розвитку та самореалізації. Наприклад, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та можливостей для підприємництва може стати архітектурою, яка сприяє екзистенційному задоволенню.

Естетика може впливати на економічні рішення та споживчу поведінку, привабливий дизайн продукту може збільшити його цінність на ринку, а гармонійне середовище може підвищити продуктивність праці.

Таким чином, економічна архітектура та естетика можуть співіснувати як стратегічна необхідність, яка сприяє екзистенційному розвитку суспільства як соціально- економічної системи в цілому для досягнення стратегічних цілей.

Будь-яка ідеологія, що супроводжує певний процес, обумовлена особливостями історичного та соціально-економічного формату, формується як цілісна система реакцій, що є відповіддю на виклики перманентних криз сьогодення, змінюючи ціннісно-орієнтовану основу суспільного життя [1].

Одним з прикладів може бути розвиток міст та інфраструктури. Якщо місто інвестує в естетичний дизайн своїх об'єктів і споруд, це може залучити туристів та

інвесторів, сприяючи економічному зростанню регіону. Одночасно, ефективна економічна архітектура, яка забезпечує ефективне використання ресурсів та розвиток інфраструктури, може зробити місто привабливішим для бізнесу. Інший приклад може стосуватися галузей культури та мистецтва. Інвестиції у культурні програми та мистецькі ініціативи можуть створити нові ринки та зростання для творчих індустрій. Водночас, естетичний дизайн мистецьких об'єктів та подій може збільшити їх привабливість для глядачів та сприяти розвитку туризму та культурної індустрії.

Економічна архітектура та естетика можуть співпрацювати для створення стратегічних ініціатив, які сприяють екзистенціальному розвитку та процвітанню суспільства. Ця взаємодія відображає сутність людського існування, де як економічні, так і естетичні аспекти є необхідними для створення життєвого та естетично задовільного середовища.

Доцільно зауважити до важливості збалансованості між економічною архітектурою та естетикою, що включає урахування потреб індивідів та суспільства, а також збереження природних ресурсів та культурної спадщини. Наприклад, при розвитку міста важливо забезпечити не лише естетичну привабливість, а й доступність до житла, освіти, охорони здоров'я та інфраструктури. Такий підхід сприяє створенню гармонійного та здорового середовища для життя і розвитку.

Також важливо розглянути вплив економічної архітектури та естетики на екологічну стійкість. Сучасні виклики, такі як зміна клімату та знищення біорізноманіття, вимагають збалансованого підходу до економічного розвитку, який враховує збереження природних ресурсів та екосистем. Отже, вирішальним є розуміння та узгодження між економічною архітектурою та естетикою в аспекті стратегічної необхідності. Це сприяє створенню стійкого та естетично задовільного середовища для життя та розвитку, що відповідає екзистенціальним

потребам сучасного суспільства, економічна архітектура та естетика можуть впливати на соціокультурну сферу суспільства.

Нівелювання соціальних розривів та формування статусу унікальності можуть бути досягнуті шляхом створення привабливих та доступних міських просторів, де кожен має можливість брати участь у культурних заходах та громадському житті, що сприяє посиленню економічних зв'язків та взаємодії між різними галузями та інституціями. Партнерство між урядом, бізнесом, мистецькими та культурними організаціями може сприяти реалізації стратегічних цілей у сфері економічної архітектури та естетики. Отже, економічна архітектура та естетика, як екзистенціальні стратегічні необхідності, взаємодіють не лише на рівні економіки та дизайну, але й впливають на соціокультурну сферу та сприяють створенню гармонійного та стійкого середовища для розвитку суспільства.

Список використаної літератури:

1. Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управлінні розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10).

*Чернишенко А.Г.,
аспірант кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В ЗМІННИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

Адаптаційні стратегії є ключовими для забезпечення безперервності бізнесу, особливо в умовах змінних ринкових умов. Здатність компанії швидко адаптуватися до ринкових змін та непередбачених обставин може значно вплинути на її стабільність та дохідність. Важливими аспектами адаптаційних стратегій є гнучкість у плануванні, вдосконалення процесів і, звісно, інновації.

«Адаптивний моніторинг стратегій за рахунок широти охоплення дозволяє більш широко оцінити стратегію антикризового потенціалу, оскільки, власне, ставка на майбутнє; це рішення, прийняте на іншій, інноваційній основі, для закріплення своїх позицій на ринку та процвітання суб'єкта господарювання. Вона може бути більш або менш явною, бути сформульованою більш детально або менш; але стабільні ідеї підвищення конкурентоспроможності повинні розгортатися в напрямку удосконалення науковотехнічного прогресу, а також не допускати кризових явищ при здійсненні змін, не шукаючи інших скорочень, окрім операційного часу у вибраному просторі» [4, с.45].

Підприємства, що впроваджують такі стратегії, часто здійснюють перегляд своїх бізнес-моделей, оптимізують операційні процеси та вкладають ресурси в технологічний розвиток. Такий підхід дозволяє їм не тільки виживати у складні часи, але й посилювати свої позиції на ринку, реагуючи на зміни швидше конкурентів. Для забезпечення ефективної адаптації до змінних ринкових умов, підприємства повинні розробляти глибоко продумані стратегії, які включають кілька ключових аспектів.

Перш за все, важливим є глибоке розуміння ринку та постійний моніторинг змін, які можуть впливати на бізнес. Аналіз даних і трендів дозволяє підприємствам прогнозувати майбутні виклики та відповідно до цього підготуватися. Використання передових аналітичних інструментів та технологій може допомогти виявляти зміни в поведінці споживачів, конкурентних позиціях і навіть в регуляторних умовах.

Другий ключовий елемент – це гнучкість бізнес-моделі. Підприємства, які можуть швидко переконфігурувати свої бізнес-операції, адаптувати продуктові лінії або навіть змінити свої ринкові стратегії відповідно до поточних умов, здатні підтримувати свою конкурентоспроможність. Це може включати розробку нових

продуктів або послуг, які відповідають змінним потребам споживачів або впровадження гнучких цінових стратегій.

Третім важливим аспектом є розробка робочих процесів, які можуть бути швидко адаптовані без значних затрат чи перерв у діяльності. Впровадження автоматизації та цифровізація операцій можуть істотно підвищити здатність до адаптації, зменшуючи залежність від ручної праці та покращуючи ефективність.

Четверте – залучення та збереження талантів, здатних працювати в динамічних умовах. Співробітники, які можуть швидко адаптуватися, інноваційно мислити та володіють навичками критичного мислення, є незамінними в умовах невизначеності. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, а також створення культури інновацій і гнучкості можуть значно підсилити здатність підприємства швидко адаптуватися до нових викликів. «Застосування організаційної культури при здійсненні змін дозволяє підприємству нівелювати опір персоналу при опрацюванні програми реструктуризаційних процесів, заснованих на необхідності удосконалення компетенцій в аспекті переосмислення функціональної насиченості їхньої праці. Це створює передумови прискорення прийняття адаптивних рішень і забезпечення необхідними ресурсами потенціалу підприємства» [1, с.114].

Всі ці стратегії разом формують комплексний підхід до адаптації, який може допомогти підприємствам не просто вижити в період турбулентності, але й процвітати, використовуючи зміни як можливості для розвитку та зростання. Стратегічні альянси та партнерства можуть зіграти критичну роль у забезпеченні адаптивності бізнесу. Співпраця з іншими компаніями або організаціями, які можуть надати додаткові ресурси, знання або технології, може допомогти підприємствам краще адаптуватися до змінних ринкових умов.

З метою досягнення цілей розвитку та адаптації, компанії постійно інвестують у розробку своїх технологічних баз і підвищення кваліфікації

співробітників, щоб забезпечити швидке та ефективне реагування на динамічні ринкові умови. Це означає, що кожен елемент в компанії, від управління ланцюгами постачання до клієнтського сервісу, має бути готовий до миттєвих змін, що вимагає гнучкості у прийнятті рішень та виконанні. Крім того, сучасні підприємства активно використовують дані для прийняття рішень. Великі дані і аналітика стають невід'ємними інструментами у формуванні адаптивних стратегій. Через аналіз поведінки споживачів та ринкових тенденцій, вони можуть прогнозувати майбутні виклики та оперативно адаптувати свої стратегії, що значно підвищує їхню ефективність і здатність до інновацій.

Підтримка інноваційного духу в організації також відіграє критичну роль у забезпеченні довгострокового успіху. Створення культури, яка вітає експерименти та ризики, є фундаментальним для розвитку нових ідей та рішень. Впровадження культури постійного навчання та адаптації дозволяє компаніям не тільки адаптуватися до поточних змін, але й активно формувати майбутнє своїх ринків. Розвиток стратегічних альянсів та партнерств стає ще одним важливим аспектом адаптації. Через співпрацю з партнерами по бізнесу, академічними установами чи навіть конкурентами, компанії можуть збільшувати свій ресурсний потенціал, обмінюватися знаннями та досягати синергії, яка прискорює інновації та підвищує ринкову гнучкість.

«Крім фонду оплати праці на підприємстві також формується фонд розвитку, який є прямим джерелом інвестування підприємства у підготовку та перепідготовку персоналу у зв'язку зі зміною внутрішніх потреб, формуючи і розвиваючи таким чином сукупний людський капітал підприємства. Фонд розвитку є також джерелом формування «соціального капіталу», який у розширеному трактуванні поняття «людський капітал» є його частиною. За допомогою соціального капіталу формується «корпоративний» працівник, який є

носієм інтелектуалізованого людського капіталу та створює управлінську основу для сталого розвитку компанії» [5, с. 3].

Цей комплексний підхід до адаптації не лише дозволить підприємствам ефективно реагувати на зміни, але й використовувати їх як важелі для забезпечення стабільного зростання та розвитку в непередбачуваних умовах сучасного ділового середовища. Це створює можливості для тривалого процвітання і відкриває нові перспективи для бізнесу, підтримуючи його здатність до інновацій та конкурентоспроможності.

Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми Економіки*. 2019. №4(42). С.111-119.
2. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/389> DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-71.
3. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
4. Arefiev, S. O. Adaptive monitoring of strategies for building anti-crisis potential. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*. Series: Economic sciences, 2019. 131(1), 39-48.
5. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing human capital reproduction in the system of enterprise`s organizational behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Volume 628, (2021) 012039 doi:10.1088/1755-1315/628/1/012039.
6. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>.

*Чухрай В.З.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

РЕЛЕВАНТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИВНА ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Релевантність інформації є ключовою об'єктивною основою формування стратегічних рішень в будь-якій сфері діяльності. Інформованість та точність інформації, що використовується для аналізу та прийняття рішень, визначають ефективність стратегічного управління та його вплив на досягнення цілей і успіх бізнесу загалом.

По-перше, релевантність інформації визначається її здатністю відобразити актуальну ситуацію, тенденції та потреби на ринку або в суспільстві. Надання вчасної та точної інформації дозволяє керівництву підприємства або командам управління приймати обґрунтовані рішення, що відповідають сучасним викликам та можливостям.

По-друге, релевантна інформація допомагає уникнути прийняття стратегічних рішень на основі застарілих даних або неповної інформації. Стратегії, побудовані на основі неактуальної або неповної інформації, можуть бути нерезультативними та неефективними, оскільки не враховують реальних умов та факторів, що впливають на ситуацію.

По-третє, релевантність інформації дозволяє розпізнати та аналізувати ключові тенденції та шляхи розвитку відповідної галузі або сфери діяльності. Це дозволяє управлінцям детально розробляти та корегувати стратегічні рішення з використанням технологій структурно-функціонального моделювання, що спрямовано на досягнення конкурентної переваги та стійкого розвитку.

Релевантна інформація є ключовою для підтримки процесу стратегічного планування та реалізації стратегій. Вона допомагає визначати цілі, розробляти стратегії та тактики, визначати ресурси та засоби, необхідні для досягнення поставлених завдань. Отже, релевантність інформації є критичним чинником у формуванні стратегічних рішень. Забезпечення доступу до актуальної, точної та повної інформації є завданням як керівництва підприємства, так і всієї команди управління. Збалансована система інформаційного забезпечення на основі критерію релевантності інформація допомагає досягти успіху та підвищити конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

В сучасних умовах цифровізації доцільно враховувати також аспекти кібербезпеки, оскільки інтеграція технологій нерідко супроводжується збільшеним ризиком [1].

Важливо зазначити, що релевантна інформація не лише є об'єктивною основою формування стратегічних рішень, але й може впливати на процес їхнього прийняття. Знання та розуміння ситуації на ринку, конкурентних переваг та потреб споживачів дозволяє керівництву організацій адаптувати свої стратегії та реагувати на зміни у середовищі швидко та ефективно.

Релевантна інформація може стати основою для пошуку нових можливостей та інновацій. Аналіз сучасних тенденцій та потреб споживачів може виявити ніші на ринку, які можна використовувати для розвитку нових продуктів або послуг, що задовольняють попит. Крім того, релевантна інформація є важливим інструментом для зменшення ризиків та прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз ринкових даних, досліджень та прогнозів дозволяє передбачити можливі наслідки різних стратегій та вибрати оптимальний шлях розвитку для організації.

Релевантна інформація є ключовим елементом для впровадження принципів стратегічного управління та підтримки сталого розвитку підприємства. Вона дозволяє створювати гнучкі та адаптивні стратегії, які можуть змінюватися у

відповідь на змінні умови ринку та середовища, надає об'єктивну базу для прийняття рішень, допомагає виявляти нові можливості та ризики. Таким чином, забезпечення доступу до релевантної інформації та її системне об'єктивне використання є критичними для досягнення успіху та стійкого розвитку організацій у сучасному бізнес-середовищі. У зв'язку з тим, що сучасний світ постійно змінюється і стає все більш складним, значення релевантної інформації лише зростає. Підприємства та організації повинні постійно моніторити своє оточення, аналізувати дані та враховувати різноманітні фактори, щоб приймати своєчасні та обґрунтовані стратегічні рішення.

Релевантна інформація може бути суб'єктивною та піддаватися впливу різних інтересів та поглядів, тому важливо мати критичне мислення та здатність аналізувати інформацію з різних джерел, щоб приймати об'єктивні рішення. Крім того, у світі, де швидкість змін є нормою, важливо мати системи збору та обробки інформації, які дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Автоматизовані системи управління, аналітичні інструменти та технології штучного інтелекту можуть значно полегшити цей процес.

Релевантна інформація є критичним ресурсом для формування стратегічних рішень у сучасному світі, її цілеспрямований пошук та систематизація, аналіз та використання дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змін і досягати своїх цілей у динамічному бізнес-середовищі. Використання релевантної інформації в процесі прийняття стратегічних рішень також допомагає уникнути непередбачуваних наслідків та мінімізувати ризики. Наприклад, аналіз ринкових тенденцій та прогнозів дозволяє заздалегідь передбачити можливі зміни в попиті або конкурентному середовищі, що дозволяє прийняти вчасні заходи для збереження конкурентних позицій.

Застосування релевантної інформації також сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів організації, аналіз даних про виробництво та

обіг товарів може виявити можливості для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат або підвищення якості продукції. Крім того, релевантна інформація дозволяє організаціям ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та споживачами. Отже, релевантна інформація є не лише основою для прийняття стратегічних рішень, але й ключовим фактором успіху організації в сучасному бізнес-середовищі, її системне перманентне використання дозволяє організаціям бути більш конкурентоспроможними, адаптивними та ефективними у досягненні своїх стратегічних цілей.

Список використаної літератури:

1. Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10).

*Швачко Р.А.,
здобувач вищої освіти,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

*Сімкова Т.О., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки повітряного транспорту ФЕБА,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО 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].

Характерними рисами стратегії розвитку можна вважати: спрямованість на підвищення рівня конкурентоспроможності послуг, товарів та підприємства; досконале дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ; довгостроковий план дій; необхідність залучення великого об'єму інвестицій; цілеспрямованість на високий рівень ефективності; 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 зазначає стратегію розвитку автотранспортного підприємства (АТП) як 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].

В.Г.Шинкаренко разом з О.В.Клепіковою підходить до питань стратегічного розвитку підприємств автомобільного транспорту з позицій класичного поділу стратегій. Виділяючи функціональні стратегії (маркетингову, інвестиційну, операційну та інші), звертає увагу, що для досягнення цілей інноваційної діяльності розробляється набір відповідних стратегій [3].

Виходячи з цього, для підвищення ефективності автомобільного транспорту, зокрема вантажних перевезень, К.Л.Железняк пропонує розглядати до застосування стратегії: протистояння сильним сторонам конкурента; вакантної ніші; спеціалізації; виключної диференціації; зростання за рахунок придбань та поглинань; використання слабких сторін конкурента. Конкретизація вибору переважної стратегії залежить від теоретичних та методологічних підходів, визначених для фрагментарних галузей (створення та використання стандартних послуг, збільшення споживацької вартості за допомогою інтеграції товарів і послуг; вузька продуктова лінія; обслуговування вузького кола клієнтів; концентрація та максимальне використання ресурсів в межах вузької географічної території) [4].

Узагальнюючи результати представлених наукових досліджень, можна зробити висновок, що стратегія розвитку автотранспортного підприємства, як втім і будь-якої соціально-економічної системи, є результатом цілеорієнтованого бачення пріоритетних напрямів трансформації економічної діяльності, що залежить від загального (регіонального, національного та глобального) соціально-економічного контексту, внутрішньогалузевих проблем та/або локальних проблем підприємства, критеріїв, функціональних завдань та рівня конкретизації складових системи стратегічного управління.

Список використаної літератури:

1. Гудзь, О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 346-352.
2. Цимбал С. В. Обґрунтування стратегій та варіантів розвитку автотранспортних підприємств. Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.22.20 – експлуатація та ремонт засобів транспорту. Вінниця, 2015. 167 с. URL: http://diser.ntu.edu.ua/Tsymbal_dis.pdf.
3. Шинкаренко В. Г. Система управління інноваційною діяльністю в АТП *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 16. 2010. С. 73-82.

4. Железняк К. Л. Вибір стратегії розвитку автотранспортного підприємства як елемента фрагментарної галузі. *Вісник Національного транспортного університету*. В 2-х частинах. Ч. 2. К. : НТУ, 2012. Випуск 26. С. 147-150.

*Шкуренко О.В., д.е.н., професор,
професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

*Каленська О.В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

ІННОВАЦІЇ В РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Технологічний прогрес, новітні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (ІоТ), автоматизовані системи управління запасами та роботизовані системи складського управління, радикально змінюють логістичну інфраструктуру. Ці інновації можуть забезпечити більш ефективно та точно відстеження запасів, покращення управління ланцюгами постачання і значне зниження витрат.

Зростаюча увага до екологічних питань та необхідність зменшення вуглецевого сліду змушує компанії впроваджувати «зелені» технології. Це включає в себе використання електричних транспортних засобів, оптимізацію маршрутів доставки для зниження викидів CO₂ і використання альтернативних джерел енергії. Зі зростанням глобалізації з'являються нові виклики і можливості для логістичних систем. Інновації в логістичній інфраструктурі можуть допомогти компаніям краще інтегруватися в міжнародні ринки, забезпечуючи швидшу та ефективнішу доставку товарів.

Яскравим прикладом інноваційного розвитку логістичної інфраструктури є місто-держава Сінгапур, тому більш детально дослідимо саме його логістичну інфраструктуру.

Управління логістичною інфраструктурою Сінгапуру відоме своєю ефективністю і новаторством. Сінгапур – це маленька країна з величезним міжнародним портом і одним з найбільш завантажених аеропортів у світі. Логістика тут включає в себе як морські, так і повітряні перевезення, складське зберігання, розподіл товарів і всебічне використання інформаційних технологій для оптимізації всіх процесів [1]. Сінгапур активно використовує інформаційні технології для автоматизації процесів і покращення координації ланцюгів постачання. Це включає в себе системи управління складом, транспортні менеджмент-системи та платформи для обміну даними. Маючи обмежену територію, Сінгапур оптимізує використання простору за допомогою багаторівневих складів і централізованих транспортних вузлів. Також велика увага приділяється розвитку «зелених» і стійких технологій у сфері логістики.

Як глобальний логістичний хаб, Сінгапур має міцні транспортні зв'язки з усіма частинами світу. Країна регулярно укладає двосторонні торговельні угоди, що спрощує міжнародну торгівлю. Сінгапур інвестує у дослідження і розробку в секторі логістики, спонукаючи створення інноваційних рішень, які можуть бути використані у всьому світі, а уряд Сінгапуру активно сприяє розвитку логістичного сектора через розробку сприятливих політик і регулювань, які спрощують ведення бізнесу і знижують бюрократичні бар'єри [1]. Сінгапур активно впроваджує інноваційні технології в свою логістичну інфраструктуру, щоб забезпечити ефективність і конкурентоспроможність своїх операцій. Ось деякі ключові технологічні інновації, які Сінгапур використовує у логістиці:

1. Сінгапур використовує роботизовані системи та автоматичні складські рішення для збільшення продуктивності і зменшення залежності від людської

праці. Наприклад, автоматичні складські системи (ASRS) і роботи для підбору товарів широко використовуються у складських комплексах.

2. Дрони використовуються для доставки товарів у важкодоступні місця або для швидкої доставки у містах, зменшуючи потребу в традиційних транспортних засобах і покращуючи час доставки.

3. Сінгапур розробляє цифрові моделі своїх логістичних активів і операцій, що дозволяє симулювати різні сценарії і оптимізувати робочі процеси перед їхнім впровадженням в реальному світі.

4. Сенсори та пристрої IoT встановлюються на транспортних засобах і контейнерах для відстеження їхнього місцезнаходження та стану в реальному часі, що забезпечує точне і прозоре управління ланцюгами постачання.

5. Сінгапур досліджує використання блокчейн-технологій для документообігу в морській логістиці, що дозволяє забезпечити безпеку, прозорість і несприйнятливості до фальсифікацій [2].

Ці інноваційні технології не тільки покращують ефективність логістичних операцій у Сінгапурі, але й сприяють його статусу як одного з провідних світових логістичних хабів. Уряд Сінгапуру зробив значні інвестиції та впровадив ряд політик для розвитку і підтримки своєї логістичної інфраструктури, прагнучи зберегти статус країни як одного з провідних світових логістичних хабів. Ось деякі ключові ініціативи та рішення уряду Сінгапуру. Уряд Сінгапуру здійснює стратегічне планування і розвиток своїх портів і аеропортів. Наприклад, будівництво нового порту Tuas, який планується стати одним із найбільших і найбільш автоматизованих у світі, і значні розширення аеропорту Чангі. Керівництво країни сприяє використанню новітніх технологій у логістиці, таких як IoT, AI, робототехніка та блокчейн. Це включає фінансування дослідницьких проєктів і підтримку стартапів через різноманітні гранти та ініціативи, такі як програма Logistics Innovation and Technology Enablement. Уряд активно інвестує у

розвиток професійних навичок працівників у сфері логістики. Наприклад, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації в рамках SkillsFuture Singapore [3].

Отже, ці ініціативи спрямовані на підтримку високого рівня інтеграції, інновацій та ефективності логістичних операцій в Сінгапурі, забезпечуючи його лідерство в глобальних логістичних процесах.

Список використаної літератури:

1. Three factors that have made Singapore a global logistics hub <https://blogs.worldbank.org/en/transport/three-factors-have-made-singapore-global-logistics-hub>
2. Infrastructure and logistics <https://www.mof.gov.sg/singapore-public-sector-outcomes-review/businesses/strong-and-resilient-economy/infrastructure-and-logistics>
3. TreeDots <https://thetreedots.com/articles/transport-goods-in-singapore-asias-logistics-powerhouse/>

*Яневич Н.Я., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

*Щербаков М.В.,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»*

СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Соціальні інвестиції знаходяться на перетині економічної доцільності та соціального впливу, пропонуючи трансформаційний шлях для розміщення капіталу, який узгоджує прибутки інвесторів з соціальною користю.

Значення соціальних інвестицій підсилюється здатністю вирішувати глобальні соціальні виклики, такі як бідність, освіта та здоров'я, що робить їх

важливим інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку.

Основні елементи соціального інвестування включають зосередження на підвищенні людського капіталу, полегшенні трудових переходів та підтримці міцних універсальних мінімальних доходів як економічних і соціальних «буферів».

Соціальне інвестування у контексті розвитку територіальних громад може бути розглянуто як стратегічний підхід, який включає ряд ініціатив, спрямованих на підвищення людського капіталу, активізацію робочої сили та забезпечення гнучкості між професійними та особистими аспектами життя індивідів. Ці ініціативи передбачають інвестиції в раннє втручання та освіту: зосередження на освіті від ранніх років є критично важливим для формування навичок, необхідних на сучасному робочому ринку, підтримка освітніх програм може включати створення доступних навчальних закладів, програм дошкільної освіти та ініціатив з підвищення кваліфікації; активні ринкові політики: цей аспект охоплює різні програми підтримки зайнятості, такі як тренінги, стажування і перекваліфікація, а також допомога у пошуку роботи, важливо створювати комунікацію між безробітними та роботодавцями, сприяючи зменшенню безробіття, а також заходи суміщення робочого і сімейного життя: ініціативи, спрямовані на допомогу робітникам у поєднанні професійних і сімейних обов'язків, можуть включати гнучкі години роботи, віддалену роботу та доступність догляду за дітьми. Це дозволяє збільшити продуктивність і задоволеність працівників, що сприяє зміцненню соціальної та економічної стабільності громад, зокрема в контексті російсько-української війни. Інвестування в реабілітаційні програми, професійну перепідготовку та психологічну підтримку ВПО, ветеранів та осіб з обмеженими фізичними можливостями значно покращать їх інтеграцію суспільство.

Використання різноманітних економетричних моделей допомагає

ідентифікувати та кількісно оцінювати вплив соціальних інвестицій на соціально значущі показники, що дозволяє інвесторам не тільки виконувати соціальні зобов'язання, а й досягати економічної вигоди.

Зокрема метод інструментальних змінних використовується для адресації проблеми ендогенності, яка виникає, коли пояснювальні змінні корелюють з терміном помилки в моделі, потенційно ведучи до упереджених і неконсистентних оцінок. Цей метод дозволяє ізолювати чистий вплив незалежних змінних на залежні, використовуючи змінні, що не корелюють з помилковими термінами, але мають прямий вплив на пояснювальні змінні.

Використання моделей змішаних ефектів важливо для розуміння того, як варіації в даних впливають на вивчені взаємодії, дозволяючи врахувати як фіксовані, так і випадкові ефекти. Це особливо корисно при аналізі даних, що містять велику кількість спостережень від різних груп чи протягом тривалого часового періоду, де необхідно контролювати неспостережувані гетерогенності.

Застосування технік моделювання динамічних панельних даних, таких як система GMM (Generalized Method of Moments), є ключовим для вирішення проблем, пов'язаних з автокореляцією та обмеженими затримками між змінними. Ці методики забезпечують більш точні оцінки впливу соціальних інвестицій на соціальні показники та дозволяють глибше зрозуміти тривалі часові взаємозв'язки.

Ініціативи соціального інвестування є важливими для адаптації до змінних умов ринку та загального соціального благополуччя, забезпечуючи при цьому можливість гармонійного поєднання професійних та громадянських обов'язків.

*Янчак Ю.О.,
асистент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

*Котляр М.І.,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних нестабільних умовах функціонування суб'єктів господарювання управління фінансово-економічною безпекою підприємства стає все більш актуальним. Фінансово-економічна безпека підприємства є важливою умовою його ефективної роботи та просування на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому, що стає основою стабільного зростання компанії та важливим стартовим механізмом досягнення намічених цілей як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Економічна безпека є ключовим фактором, що дозволяє підприємствам функціонувати і розвиватися в стабільному режимі [1].

На думку Прохорової В., система економічної безпеки має розглядатися в загальній системі управління підприємством та враховувати галузеві особливості його діяльності, розміри, рівень життєвого циклу, наявність/відсутність мережі, наявність/відсутність міжнародної діяльності, наявність/відсутність інвесторів, наявність/відсутність інноваційної діяльності [2].

Основною метою системи фінансово-економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільної та ефективної роботи, а також збереження високого потенціалу подальшого розвитку, що заснована на постійній спроможності підприємства захистити свої інтереси.

Стабільний розвиток та ефективне функціонування підприємств неможливі без ефективної системи захисту від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Цього можна досягти лише за умови збереження достатнього рівня фінансово-економічної безпеки, що є ключовим аспектом у даному контексті. Перехід до ринкових відносин в Україні, з одного боку, ускладнює умови ведення бізнесу, а з іншого – посилює конкуренцію, що може негативно вплинути на фінансовий стан підприємств і навіть призвести до банкрутства. Тому важливо забезпечити фінансово-економічну безпеку підприємств у вигляді ефективного управління.

Управління фінансово-економічною безпекою слід розглядати як систему правил та методів, спрямованих на захист фінансових інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Складові фінансово-економічної безпеки підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Складові фінансово-економічної безпеки підприємства

Складові фінансово-економічної безпеки підприємства включають фінансовий, кадровий, техніко-технологічний, політико-правовий, інформаційний, екологічний та силовий аспекти. Забезпечення належного рівня кожної з цих складових є важливим кроком для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Отже, управління фінансово-економічною безпекою підприємства розглядається як окрема та відносно автономна локальна система управління всередині підприємства, ефективно управління якою забезпечує стабільність, ефективність та можливість подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Список використаної літератури:

1. Гринкевич, С., Когут, М., & Станкевич, М. (2023). Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>.
2. Прохорова, В., Крутова, А., & Дяченко, К. (2022). Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10).

СЕКЦІЯ 5 ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

*Аберніхіна І.Г., к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління фінансами,
облікової аналітики та моніторингу бізнесу,
Інститут промислових та бізнес технологій,
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро*

*Аберніхін І.О.,
здобувач вищої освіти,
Інститут промислових та бізнес технологій,
Український державний університет науки та технологій, м. Дніпро*

РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

В останні роки штучний інтелект досяг значного поширення в різних сферах нашого життя, але страхова галузь повільно впроваджувала нові технології [1, с. 223].

Штучний інтелект (ШІ) знаходить широке застосування в страховій галузі в світі, допомагаючи оптимізувати процеси та покращувати якість обслуговування [2, с. 81].

В Україні використання штучного інтелекту ще досі не розвинуте [1, с. 223].

Звіт від Munich Re відображає думку аналітиків щодо раптового зростання ризиків у сфері страхування внаслідок впровадження штучного інтелекту (ШІ). Саме через те, що ШІ перманентно вдосконалюється і впливає на всі аспекти нашого життя, страхові компанії стикаються з новими, раніше неочікуваними викликами. Штучний інтелект має потенціал систематичного накопичення ризику, особливо якщо одна модель використовується в подібних сценаріях використання різними компаніями [3].

В секторі страхування та перестраховування останнім часом продовжує зростати та розширюватися генеративний штучний інтелект. Розмір глобального

генеративного штучного інтелекту на страховому ринку до 2032 року становитиме 5,5 мільярдів доларів США з нинішніх 346,3 мільйонів доларів США та зростатиме на 32,9% протягом наступного десятиліття [4].

Таке експоненційне зростання технології генеративного штучного інтелекту (ШІ) суттєво трансформує страховий ринок.

Генеративний ШІ дозволяє страховим компаніям аналізувати величезні обсяги даних і виявляти складні зв'язки між різними факторами ризику. Це допомагає зрозуміти й прогнозувати ризики більш точно, що дозволяє страховим компаніям більш ефективно управляти їхніми портфелями.

Використання генеративного ШІ дозволяє страховим компаніям створювати більш індивідуалізовані страхові продукти, які враховують унікальні ризики кожного клієнта. Окрім цього, ШІ дозволяє автоматизувати багато процесів у сфері страхування, від оцінки ризиків до обробки заявок та виплати відшкодувань, а також виявляти підозрілу активність та шахрайство шляхом аналізу великих обсягів даних.

Так, існують певні технічні обмеження щодо гарантій у використанні штучного інтелекту (ШІ), оскільки ШІ може стикатися з різними формами ризиків. Наприклад:

1. Недостатня точність і надійність, оскільки навіть найсучасніші алгоритми машинного навчання можуть робити помилки або давати неточні результати, особливо в умовах, коли їм бракує достатньої кількості даних для навчання.

2. Деякі системи ШІ можуть демонструвати недостатню прозорість щодо того, як вони приймають рішення, що призведе до етичних проблем, особливо коли рішення системи здійснює значний вплив на життя людей.

3. Якість даних, які використовуються для навчання систем ШІ, має суттєве значення. Недостовірні, неповні або вкрай обмежені дані можуть призвести до неправильних рішень або навіть до дискримінації.

4. Використання ШІ передбачає збір, зберігання і обробку великої кількості даних, що створює потенційні загрози для безпеки і конфіденційності цих даних.

5. З розвитком технологій ШІ системи стають все складнішими, що може зробити їх менш передбачуваними для аналізу та контролю.

Щоб зменшити ці ризики і забезпечити відповідність технічних обмежень, компанії повинні активно працювати над вдосконаленням методів та практик використання ШІ, а також регулярно оцінювати та вдосконалювати свої системи з урахуванням нових викликів та можливостей.

Список використаної літератури:

1. Івашина О. Ф., Івашина С. Ю. Впровадження аналітики даних і штучного інтелекту в страховій галузі. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці*: Матеріали VI Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф. 2-3 берез. 2023 р., м. Дніпро, 2 берез. 2024 р. Дніпро, 2023. С. 223-224.

2. Татаринцева Ю., Строков Є. Сучасні інформаційні технології у страхуванні: аналіз переваг і недоліків. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2023. № 5. С. 80-83.

3. Ризики штучного інтелекту в страхуванні можуть стати значними і неочікуваними для страховиків. *FORINSURER: Форіншурер – журнал про страхування та InsurTech*. URL: <https://forinsurer.com/news/24/03/25/43598> (дата звернення: 03.05.2024).

4. Global Generative AI in Insurance Market Size Outlook. *Beinsure Media Insurance & InsurTech Insights*. URL: <https://beinsure.com/global-generative-ai-insurance-market/> (date of access: 03.05.2024).

*Васильєв В.М.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ВПЛИВ ПЕРСОНАЛУ НА РІВЕНЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрові технології стають центральним елементом ефективних кадрових стратегій, сприяючи максимізації трудового потенціалу працівників. Суть цифровізації управління персоналом полягає у використанні цифрових інструментів та платформ, а також переході на електронний документообіг, з метою оптимізації використання людських ресурсів та покращення досягнення бізнес-цілей.

Грунтуючись на ключових засадах цифровізації управління персоналом [1], виділяють наступні аспекти впливу персоналу на процес цифровізації підприємства:

1. Зниження рутинного навантаження.

Використання співробітниками корпоративних порталів та HRM систем спрощує завдання, пов'язані з наймом, обробкою заявок на відпустку, веденням кадрових документів та оплатою заробітної плати. Як наслідок, це знижує ризик помилок та підвищує ефективність співробітників, в особливості спеціалістів по роботі з кадрами.

2. Використання аналітичних інструментів для прийняття рішень:

Інструменти штучного інтелекту та аналітичні системи здатні обробляти великі обсяги даних про персонал, що дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати плинність та визначати ключові навички персоналу.

3. Електронне навчання та розвиток навичок:

Цифрові технології надають можливості для ефективного електронного навчання. Такий підхід забезпечує гнучкість у навчанні та сприяє підвищенню кваліфікації працівників.

4. Поліпшення комунікації та співробітництва:

Інструменти для віддаленої роботи, такі як відеоконференції, чати та проектні платформи, бізнес-месенджери сприяють покращенню комунікації та координації між віддаленими співробітниками.

Незважаючи на численні переваги цифровізації, менеджери стикаються з низкою проблем, серед яких [2]:

1. Недостатність кадрів, що мають цифрові компетентності та опір змінам: Впровадження цифрових технологій може спричинити опір серед персоналу, особливо якщо вони звикли до усталених процесів. Успішне подолання цього опору потребує ефективної комунікації, навчання та залучення персоналу до процесу змін.

2. Технічні складнощі.

Цифровізація передбачає інтеграцію різних систем, що може призвести до технічних складнощів і вимагати додаткових ресурсів для вирішення проблем. Менеджери мають бути готові до вирішення таких питань та забезпечення безперебійної роботи систем.

3. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних.

Зі зростанням використання цифрових технологій збільшується ризик витоку даних та кіберзагроз. Менеджери повинні приділяти особливу увагу захисту конфіденційної інформації, використовуючи надійні системи шифрування та захисту даних.

4. Потреба у перенавченні персоналу.

Перехід до нових технологій може вимагати значного перенавчання працівників. Менеджерам необхідно забезпечити доступ до ресурсів для навчання та підтримувати постійний розвиток навичок персоналу.

5. Керування віддаленою роботою.

Хоча віддалена робота надає гнучкість, вона також може створити проблеми з керуванням та координацією. Менеджерам потрібно розвивати навички управління розподіленими командами та підтримувати ефективну взаємодію між віддаленими працівниками.

Таким чином, цифровізація підприємства надає безліч можливостей, але для успішної реалізації цього процесу менеджерам необхідно подолати кілька ключових проблем, приділяючи особливу увагу навчанню персоналу, технічну підтримку та безпеку даних.

Список використаної літератури:

1. Кравчук О. І., Варіс, І. О., & Рубель, К. О. (2024). Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
2. Чернікова Н.М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень: збірник наукових праць ХНУ. *Економічні науки*. 2020. Т. 2. № 4. С. 52 – 55 DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-9](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-9) URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/11.pdf>.
3. Обиденнова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).

*Євченко В.В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

*Грицина Ю.С.,
здобувач освіти першого курсу
кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ DIGITAL-MАРКЕТИНГУ

Digital-маркетинг – це один з напрямків сучасного маркетингу, який спеціалізується виключно на роботі в онлайн середовищі. Поява такого розділу маркетингу пояснюється постійним розвитком світу та людства, зміною стилю життя. Концепція передбачає взаємодію кожного елемента у стратегії просування, а також пошуку їх оптимального об'єднання.

Невідділена частина сучасної маркетингової комунікації – цифровий маркетинг. Сьогодні цифровий маркетинг займає близько 25% обсягу бюджетів великих компаній та цей обсяг постійно зростає. Тому насамперед сучасні маркетингологи повинні бути компетентними у сфері цифрового маркетингу.

Digital-маркетинг пов'язаний з Інтернет-маркетингом, але вже має свої інструменти та особливості, за допомогою яких він досягає своєї мети навіть в офлайн середовищі. Наприклад, QR-коди у журналах та рекламних банерах, дисплеї на виставках, мобільний маркетинг тощо. Основна мета цифрового маркетингу полягає у привертанні уваги цільової аудиторії, залученні її до взаємодії з компаніями. Варто ще зазначити одну з переваг цифрового маркетингу – більша ознайомленість з продуктом. Використовуючи такий вид маркетингу, споживачі можуть відвідати сайт підприємства, отримати всю інформацію про продукт, знаходячись завжди на зв'язку з виробником, та здійснювати одразу ж

покупки в Інтернеті. Інтернет знімає часові обмеження, тому споживачі можуть обирати будь-який зручний час для покупок. Окремо слід зазначити можливість поділитись інформацією. Окрім простої цільової реклами, діджитал-маркетинг дозволяє споживачам поділитися враженнями про товар чи послугу з іншими, таким чином привертаючи більше уваги до компанії. Зростання кількості інтернет користувачів в Україні надає компаніям широкий діапазон можливостей впливу та залучення до свого товару. Завдяки більшій та активнішій аудиторії онлайн середовища, компанії можуть використовувати переваги цифрового маркетингу, аби досягти впізнаваності бренду. Не дивно, що цифрова реклама скоро випередить рекламу на телебаченні, що цілком виправдано в умовах війни. Інтернет реклама зараз є перспективним сегментом. На основі досліджень вітчизняного цифрового ринку рекламних послуг, доцільніше будувати маркетингову стратегію підприємств на основі простору Інтернет та соціальних мереж. Цифрові маркетингові інструменти приваблюють бізнес та споживачів завдяки простоті створення та сприйняття контенту.

Моніторинг відгуків клієнтів має вирішальне значення ефективності маркетингових зусиль. Цифровий маркетинг дозволяє компаніям легко встановлювати систему зворотного зв'язку з клієнтом, що дозволяє відстежувати відгуки та коментарі споживачів. На цю мить цифровий маркетинг є імпульсивною і мінливою сферою. Інструменти діджитал-маркетингу розширюють можливості інформаційної підтримки підприємства в процесі вивчення ринку. Попри виклики, пов'язані з військовими діями, український бізнес показує висхідну готовність до використання цифрового маркетингу. Це виражається на динамічному рості цифрової реклами у порівнянні з іншими видами.

Сучасні технології цифрового маркетингу відіграють вирішальну роль на кожному етапі.

Список використаної літератури:

1. Рябов І.Б., Шевкопляс І.М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи Digital-маркетингу на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/95.pdf.
2. Обіход С.В., Матвеев М.Є., Бойко В.Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439/2359>.

*Король С. В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Степанюк О. С., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Піх В. Я., к.т.н., доцент,
директор Інституту інформаційних технологій
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Шекета В. І., д.т.н., професор,
професор кафедри інженерії програмного забезпечення,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ТАРИФАМИ НА РИНКУ ГАЗОПОСТАЧАННЯ ТА МЕДІА ПОВІДОМЛЕННЯМИ

В нинішніх умовах медіа відіграють важливу роль в сучасному світі. Очевидно, що сучасні медіа є частиною нашого навколишнього середовища. У пасивний чи активний спосіб вони допомагають нам отримувати інформацію, створюють емоції та забезпечують засоби спілкування, тим самим формуючи наше світовідчуття.

Крім того, в епоху цифрових технологій, медіа забезпечують швидкий доступ до великої кількості інформації, що дозволяє людям оперативно отримувати новини, ділитися думками та ідеями [1].

Також вони відіграють важливу роль у формуванні громадської думки, так як впливають на наші ставлення, оцінки, установки, стереотипи, уявлення, смаки, ідеали.

Важливість медіа в сучасному світі також пов'язана з необхідністю медіаграмотності. Власне, населення повинно вміти аналізувати, критично осмислювати та створювати медіатексти [2].

Насамкінець, сучасні медіа надають можливість інтерактивної та персоналізованої комунікації, що змінює спосіб спілкування людей [3].

Це вказує на те, що актуальність медіа в сучасному світі обумовлена їх впливом на інформаційне середовище, доступом до інформації, формуванням громадської думки, розвитком медіаграмотності та новими можливостями комунікації.

Відтак, у сучасному світі, де інформація є ключовим ресурсом, важливо розуміти, як вона впливає на різні аспекти нашого життя. Один з таких аспектів – це ринок газопостачання, тарифи на якому регулюються Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. При цьому ціни на природний газ для побутових споживачів встановлюються вільно між постачальником та споживачем. Відтак зміни в тарифах можуть мати значний вплив на споживачів, особливо на побутових. У такій площині медіа відіграє вкрай важливу роль у висвітленні змін в тарифах на газ, так як часто висвітлює ці впливи, і тим самим може викликати реакцію споживачів та безпосередньо впливати на ринок газопостачання [4]. Інформація про зміну цін на природний газ має бути опублікована на власному сайті постачальника та в особистому кабінеті споживача.

Медіа, фактично, служить мостом між постачальниками газу, регуляторами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Вони надають інформацію не тільки про зміни в тарифах, але й нові політики, технології та інші важливі події в

галузі газопостачання. Відтак медіа може впливати на громадську думку про ринок газопостачання, так як вони висвітлюють певні події або питання, і це, в свою чергу, може вплинути на те, як споживачі сприймають ці питання, що в подальшому призводить до прийняття їхніх рішень.

Також медіа може сприяти прозорості на ринку газопостачання, висвітлюючи питання, які можуть бути незрозумілими для споживачів. Власне, це може включати висвітлення процесу встановлення тарифів, розкриття інформації про постачальників газу та інше. Тобто вони виступають платформою для діалогу між різними зацікавленими сторонами. Це може включати інтерв'ю з експертами, обговорення з представниками постачальників газу або регуляторів, а також форуми для споживачів для обговорення їхніх досвідів та побажань.

Насамкінець, медіа слугує едукацією споживачів, так як може допомогти зрозуміти, як вони можуть ефективно використовувати газ, зекономити на витратах на газ, та які права вони мають як споживачі.

Отже, зазначені аспекти підкреслюють важливість медіа в контексті ринку газопостачання, що характеризують вплив нарішення, які приймають споживачі, постачальники газу та регулятори, а також на загальну динаміку ринку.

Власне, взаємозв'язок між тарифами на ринку газопостачання та медіаповідомленнями полягає в тому, що медіа впливає на сприйняття споживачів змін в тарифах. Це, в свою чергу, може вплинути на їхнє рішення про вибір постачальника газу або їхню здатність платити за газ. З іншого боку, зміни в тарифах можуть впливати на те, як медіа висвітлює ринок газопостачання.

Отже, взаємозв'язок між тарифами на ринку газопостачання та медіаповідомленнями є складним і багатограним. Він включає в себе різні аспекти, від регулювання цін до впливу медіа на сприйняття споживачів.

Список використаної літератури:

1. Науменко К. Що таке нові медіа, еволюція медіа та як це на нас впливає. *Medium*. 2022. URL: <https://medium.com/@katyanaumenko-e4df23f5fda2>.
2. Медіаосвіта. Основи медіаграмотності: навчально-методичний посібник для курсу «Основи медіаграмотності», укл. С.О.Троян, Ткачук А.В. Умань: ПП Жовтий О.О., 2014.128 с.
3. Отрішко М. А., Харкевич Н. Медіакультура як фактор формування громадської думки в малих містах. *Образ*. 2024. Вип. 1 (44). С. 158-167. DOI: [https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1\(44\)-158-167](https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1(44)-158-167).
4. Перезовова І. В., Король С. В., Іванов О. В., Чернова О. Т. Роль медіаповідомлень про цінову політику на ринку газопостачання. Збірник наукових статей за матеріалами ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки», Україна, Дніпро. 11-12 квітня 2024 р. Дніпро: ІПБТ УДУНТ. 2024. 224 с. С. 211-216.

*Малишевський Ю.Р.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ІНІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В. Н. Каразіна, м. Харків*

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні технології в управлінні виходять за межі класичних методів і вимагають нового підходу до оптимізації бізнес-процесів. Інтелектуалізація процесів управління стає ключовою стратегічною складовою для компаній у пошуку конкурентної переваги та підвищення ефективності.

Різні аспекти інтелектуалізації процесів управління, включаючи сучасні інструменти та технології, їх вплив на бізнес, а також важливість культури організації та розвитку персоналу, дозволяють підприємствам стати більш конкурентоспроможними, адаптивними та інноваційними в сучасному світі.

Успішна імплементація інтелектуалізації процесів управління часто вимагає зміни корпоративної культури та підтримки з боку високого рівня управління. Завдяки швидкому розвитку технологій, навчання та розвиток персоналу стають невід'ємною складовою успіху компаній, оскільки потребуються нові навички та компетенції для роботи з новими інструментами та технологіями.

Усі ці аспекти доповнюють інтелектуалізацію процесів управління та допомагають підприємствам стати більш конкурентоспроможними та адаптивними до змін в сучасному світі. Однак успішна імплементація вимагає вивчення та розуміння всіх цих аспектів та їх впливу на бізнес-середовище.

Інтелектуалізація процесів управління стає необхідним елементом для сучасних компаній у конкурентному бізнес-середовищі. Застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація та IoT, дозволяє підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та досягти конкурентних переваг.

Перетворення традиційних бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій відображає глибокі зміни, які відбуваються у способі, яким підприємства працюють і конкурують на ринку [3].

Цифрові технології дозволяють підприємствам перетворити традиційні бізнес-моделі та процеси за допомогою цифрових рішень. Це може включати усі аспекти бізнесу, від збуту та маркетингу до внутрішньої організації та управління.

Поширення ІТ-технологій на різні галузі національної економіки є закономірним процесом. За допомогою них з'являється можливість автоматизації багатьох виробничих процесів, що, в свою чергу, в подальшому відбивається на зниженні витрат, підвищенні продуктивності та зростанні ефективності бізнесу [2].

У зв'язку з упровадженням цифрових технологій має відбутися зміна економічної структури, модифікація традиційних ринків, соціальних відносин, а відтак і всієї системи управління підприємствами [1].

Використання цифрових інструментів може допомогти компаніям підвищити продуктивність, знизити витрати та досягти конкурентної переваги на ринку. Ефективне впровадження та інтеграція цих технологій може стати ключовим фактором успіху для бізнесу в сучасному світі.

Список використаної літератури:

1. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78-85. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404766>.
2. Прохорова В. Методи оцінки проєктних ризиків ІТ-компаній. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16 (32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-16).
3. Сівіцький В. В., Янчак Ю. О., Янчак С. О. Економічні аспекти використання штучного інтелекту в інституціональному переформатуванні бізнес-середовища. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 232-240. URL: <http://econmgmt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%BC%D0%BE%D0%BD-2024-1-1.pdf>.

*Патлай А.І.,
аспірант, спеціальність 051 Економіка,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНИХ РИНКІВ

Розвиток підприємства передбачає постійний аналіз процесів, що відбуваються на підприємстві, та вибір найбільш ефективних заходів, які допоможуть досягти поставлених бізнес-цілей. В умовах економічної нестабільності потрібно адаптуватися до ситуації та швидко реагувати на зміни, щоб вчасно підвищувати роботу всіх елементів системи.

Основними умовами, що спонукають підприємство до удосконалення системи економічного розвитку, є: кризові ситуації в його фінансово-

господарській діяльності, які свідчать про вичерпання існуючих форм внутрішньої діяльності, стилів і методів управління; зміни зовнішніх умов господарювання, які створюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни в підсистемах підприємства мають забезпечити кращу адаптацію до нових умов господарювання та максимальне використання нових позитивних сигналів із зовнішнього середовища; накопичення потенціалу розвитку, тобто обсягу ресурсів, навичок та компетенцій, якими володіє підприємство, після чого поточний стан більше не вважається сумісним з наявними навичками. Нагромадження потенціалу спричиняє питання про ступінь його реалізації, що зумовлює передумови корпоративного розвитку; недосконалість системи управління, невідповідність форм і методів, стилю керівництва реаліям ведення діяльності. Це призводить до необхідності застосування різноманітних управлінських нововведень, появи нових підрозділів, поділу підприємств тощо; досягнення межі комерційної ефективності. досягнення межі ефективності діяльності та продуктивності праці в рамках наявної організаційної структури підприємства визначає доцільність її реорганізації з метою усунення суперечностей та отримання нового імпульсу для зростання; зміна цільової орієнтації споживачів, що призводить до необхідності вдосконалення як самого продукту (товарів, робіт, послуг), так і системи його продажу (реалізації) – все це доведеться вдосконалювати. Створення нових довгострокових конкурентних переваг основних конкурентів зумовлює зацікавленість у впровадженні їхнього досвіду та пошуку нових підходів до ведення бізнесу (на основі реінжинірингу, бенчмаркінгу та ін.) [1].

Динамічний розвиток і зміни у внутрішній конфігурації господарюючого суб'єкта відбуваються в процесі його постійної взаємодії з навколишнім середовищем. Тому в умовах ринкової економіки характер середовища, в якому функціонує підприємство, суттєво впливає на його поведінку. Він визначається

змінами в інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоках, що забезпечують функціонування підприємств та їхню взаємодію з іншими учасниками ринку.

В ринкових умовах підприємства переважно мають справу з високодинамічними та невизначеними потоками, які складаються з багатьох елементів і залежать від багатьох факторів, а тому є здебільшого стохастичними, дискретними та характеризуються високою турбулентністю.

Відображаючи неоднорідність змін у середовищі, в якому працює підприємство, турбулентність вважається одним з найважливіших факторів, що впливають на його економічну поведінку. Турбулентні ринки характеризуються високим рівнем невизначеності та мінливості, що створює значні виклики для підприємств. Проте, в таких умовах також з'являються нові можливості для тих, хто може їм скористатися [2].

Виходячи з вищевикладеного можна визначити наступні ключові особливості розвитку підприємства в умовах турбулентних ринків [3]:

1. Підвищена увага до гнучкості та адаптивності, оскільки для виживання та розвитку в турбулентному середовищі, підприємствам необхідно бути гнучкими та адаптивними, що означає бути готовими швидко змінювати свою стратегію, продукти та послуги у відповідь на зміни ринкових умов.

2. Зосередження на інноваціях, які є ключовим фактором успіху в турбулентному середовищі. Підприємствам, які можуть розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам ринку, буде більше шансів на успіх.

3. Сильна орієнтація на клієнта, адже в умовах турбулентності клієнти стають ще більш вибагливими, тому, підприємствам, які можуть надавати винятковий рівень обслуговування клієнтів та задовольняти їхні потреби, буде більше шансів на збереження лояльності та підтримки.

4. Ефективне управління ризиками. Турбулентні ринки пов'язані з підвищеним ризиком, підприємствам необхідно ефективно управляти своїми ризиками, щоб захистити себе від потенційних збитків.

5. Співпраця з іншими підприємствами, дослідницькими інститутами та урядовими органами може допомогти підприємствам отримати доступ до нових ресурсів, знань та можливостей.

Підприємствам в умовах турбулентних ринків рекомендується зосередитися на тому, що вони роблять найкраще, і уникати диверсифікації в сфері, де вони не мають конкурентних переваг; інвестувати в людей, адже люди є найціннішим активом будь-якого підприємства, а інвестування в розвиток навичок та знань співробітників може допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними; побудувати сильну корпоративну культуру, яка може допомогти підприємствам об'єднати своїх співробітників та подолати виклики турбулентного середовища [4].

Список використаної літератури:

5. Ареф'єва, О., Титикало, В., & Ареф'єв, С. (2023). Розвиток підприємства на основі комплексної вартості в контексті цифрового маркетингу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30).

6. Довгань, Л. Є., Каракаш, Ю. А. (2017). Управління стійким розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ЛЕФ. Ч. 1. 95 с.

7. Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології інноваторського типу в управлінні розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34).

8. Arefieva, O., Simkova, T., & Hrinevych, V. (2021). Change management in the context of strategic development of transport enterprises. *Publishing House "Baltija Publishing"*.

*Сафонік Н.П., к.е.н.,
старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет, м. Київ*

РОЗВИТОК СТАРТАПІВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасній динамічній інноваційній економіці розвиток стартапів виявляється ключовим фактором для стимулювання технологічного прогресу, створення нових ринків та зміни економічного ландшафту. Стартапи, як невід’ємна складова інноваційної екосистеми, не лише втілюють новаторські ідеї, а й прискорюють темпи технологічного розвитку, впливаючи на всі сфери. Умови інноваційної економіки надають стартапам широкий простір для розвитку та впровадження новаторських ідей, що є ключовим чинником у стимулюванні технологічного прогресу та економічного зростання. У цьому контексті, аналіз зміни рейтингових позицій України за даними Global Innovation Index (рис. 1) свідчить про покращення інноваційного ландшафту країни та потенціалу її стартап-екосистеми, незважаючи на наслідки повномасштабного вторгнення.

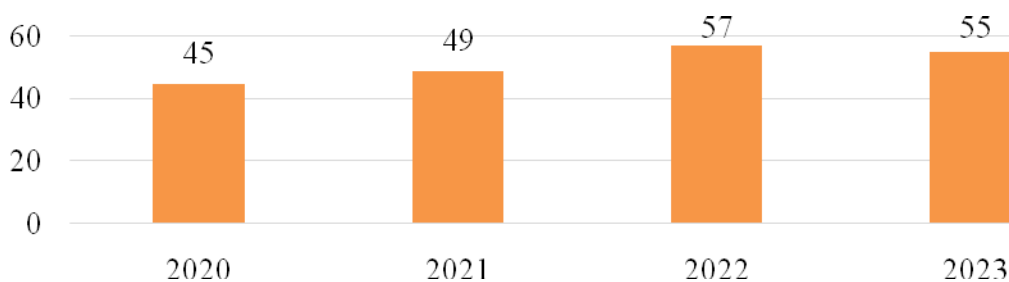


Рис. 1. Зміна рейтингових позицій України за даними Global Innovation Index, 2020-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [3].

Розвиток українських стартапів є ключовим фактором для трансформації країни в інноваційно-технологічному контексті [2]. Інноваційна економіка створює сприятливі умови для виникнення та успішного функціонування

стартапів, які можуть втілювати новаторські ідеї та технології в життя, забезпечуючи конкурентоспроможність української економіки на міжнародному ринку. Цей процес здебільшого пов'язаний з розвитком технологічних інкубаторів, інвестиційними програмами та створенням сприятливого клімату для інноваційного підприємництва [1]. Посилення взаємодії між стартапами, бізнес-інкубаторами, високотехнологічними компаніями та академічними установами також відіграє важливу роль у трансформації українських стартапів. Позитивним кроком у розвитку вітчизняної інноваційної екосистеми є результати від участі України у TechChill 2024, одній із наймасштабніших технологічних конференцій (рис. 2). Важливо відзначити, що цього року українська делегація брала участь у конференції вперше.

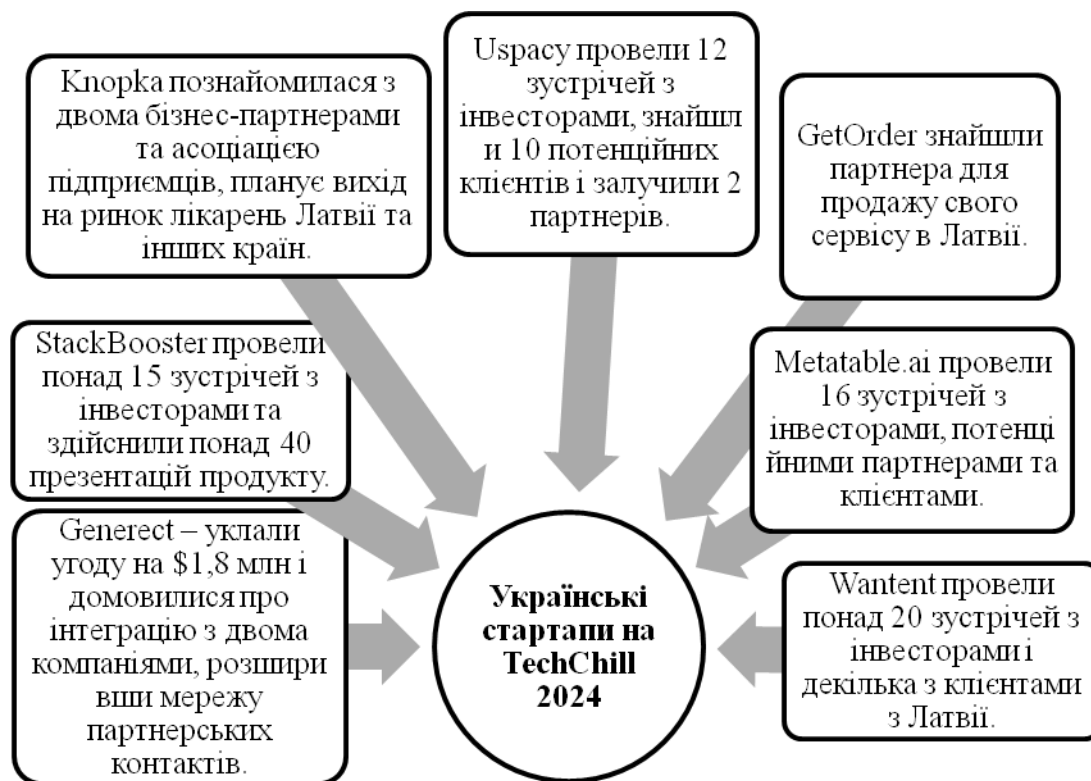


Рис. 2. Результати українських стартапів на TechChill 2024

Джерело: складено автором за даними [4].

Отже, розвиток стартап-екосистеми в Україні є не лише показником зростаючого інноваційного потенціалу країни, але й ключовим фактором у стимулюванні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності на світовому ринку. За останні кілька років українські стартапи продемонстрували значний прогрес у таких галузях, як інформаційні технології, медичні технології, агротехнології, military-tech та інші, привертаючи увагу міжнародних інвесторів та створюючи робочі місця для молодих талановитих фахівців. Важливою складовою для успіху українських стартапів є розвиток інфраструктури для інноваційного підприємництва. Запровадження спеціальних програм, грантів та інвестиційних стимулів сприяє створенню належного середовища для стартап-компаній, що дозволяє їм розвиватися та конкурувати на міжнародній арені. Крім того, активна підтримка з боку інноваційних хабів, бізнес-інкубаторів та технопарків допомагає стартапам отримувати необхідні знання, ресурси та менторську підтримку для свого успішного розвитку. Незважаючи на досягнення, українським стартапам ще потрібно подолати ряд викликів, таких як доступ до фінансування, відсутність кадрів, конкуренція на міжнародному ринку, вплив повномасштабного вторгнення і т.д. Відповідно, зміцнення підтримки з боку держави, розвиток інноваційних кластерів і мереж сприятимуть подоланню цих перешкод та подальшому розвитку українських стартапів, які мають потенціал стати світовими лідерами в різних індустріях.

Список використаної літератури:

1. Ковальчук А.М., Сафонік Н.П. Розвиток українських стартапів в контексті формування інноваційного потенціалу. Актуальні тенденції розвитку освіти, науки та технологій: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Бахмут, м. Харків, 18 травня 2023 р.). : у 2-х ч. / За заг. ред. Г. Г. Михальченко. Бахмут – Харків: ННПП УПА, 2023. Ч 2. С. 27-29.
2. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та

рішення: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Том.2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105.

3. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf>.

4. Українські стартапи на TechChill 2024 – підсумки та результати. URL: <https://ain.ua/2024/04/23/ukrayinski-startapy-na-techchill-2024-pidsumky-ta-rezultaty/>.

*Торяник Д.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

МОДЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Економічна безпека сучасного підприємства, яке діє в полі міжнародної ринкової економіки, витримує значно більше навантаження, ніж за умов діяльності в локальному ринковому просторі. Крім того активне впровадження е-врядування, електронного документообігу в купі з активним розвитком ІТ-технологій, штучного інтелекту також в рази підвищує кількість та якість ризиків, що загрожують безпеці підприємства. Це підводить топ-менеджерів підприємства до логічного рішення щодо нагальної потреби у впровадженні в бізнес-аналіз моделювання ризиків як вагомого елемента забезпечення достойного рівня економічної безпеки.

Штучний інтелект, штучні нейронні мережі дуже швидко завойовують простір, в тисячі разів швидше та точніше обробляють дані. Тому для виявлення ризиків та оцінки їх рівня, динаміки змін потенційного впливу на економічний стан підприємства на часі впроваджувати моделі, які будуть ґрунтуватися на використанні штучного інтелекту. Наприклад, варто застосовувати нейро-нечіткі моделі, що базуються на процесі залучення та постійного навчання штучної

нейронної мережі [1]. Перевагою застосування вказаної моделі в умовах глобалізації економіки є те, що штучна нейронна мережа може обробляти задані параметри (дані, сайти, показники тощо) не залежно від регіону знаходження інформації, мови джерела інформації. Такий обсяг інформації колектив аналітиків підприємства самостійно знайти, систематизувати, обробити не в змозі. Тож застосування запропонованої моделі дозволить не тільки поглибити якість моделювання, але й розширити діапазон критеріїв, які впливають на економічну стійкість підприємства.

Однак для ефективного впровадження вказаної моделі необхідно сформулювати стартові умови, а саме: визначити критерії, за якими слід відбирати показники для аналізу в першу чергу. Для реалізації вказаної процедури варто використати карту ризиків. Вона може мати відмінності – залежно від потреб підприємства. Так вісь X може містити рівень впливу чиннику на стан підприємства або значимість ризику від впливу даного чиннику для підприємства. Вісь Y може відображати вірогідність настання певних проявів відповідного чинника (настання ризику), або частоту його прояву (без урахування обставин форс-мажору) [2]. В завдання штучної нейронної мережі може входити пошук та аналіз груп даних, визначених як першочергові при потраплянні кожного окремого критерія в зону підвищеного ризику (висока вірогідність та суттєві негативні наслідки в разі продовження (прояву) впливу ризику).

Для ефективного формування вказаної карти, особливо на початку процесу моделювання, варто створити так званий каталог ризиків – перелік більшості вірогідних ризиків, з якими стикалося чи може стикнутися підприємство та які можуть негативно впливати на його економічну безпеку. Це питання стає настільки вагомим та різнобічним, що створюються онлайн-сервіси для здійснення перевірок партнерів, контрагентів, клієнтів з метою своєчасного попередження хоча б частини ризиків [3]. Однак перелік ризиків для кожного

підприємства на певний період часу є досить різноманітним, тому потребує не тільки створення, але й постійного перегляду, оновлення та доповнення чинниками прискорення (посилення) та пом'якшення кожного з ризиків. Це також може стати окремим завданням для штучної нейронної мережі та елементом більш ємної моделі ідентифікації ризиків підприємства.

Список використаної літератури:

1. Іванов С.М. Нейро-нечітка система управління недетермінованим економічним об'єктом (2021) *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. № 43. 2021. С.86-90. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-13>.
2. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ. Міністерство фінансів України, 2022. С. 13-15. URL: <https://mof.gov.ua/storage/.pdf>.
3. «Бібліотека ризиків» від YouControl: де читати про ризик-фактори в бізнесі. Електронний ресурс. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/biblioteka-ryzykiv-vid-youcontrol/>.

*Чемчикаленко Р.А., к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки та менеджменту,
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК СПОСІБ ПОДОЛАННЯ ФРАГМЕНТАРНОСТІ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах глобалізації та стрімкої технологічної революції фрагментарність світової економіки стає все більш актуальною проблемою. Перехід до цифрової економіки та зростання обсягів торгівлі послугами й товарами між країнами призводять до зростання складності інтернаціональних економічних відносин. Фрагментарність проявляється у низці аспектів, таких як розбіжності у законодавстві, тарифах та торговельних угодах, нерівномірність розвитку ринків, а також недостатнє інформаційне забезпечення тощо. Особливо актуальним

вирішення проблеми фрагментарності світової економічної системи для економіки нашої країни є в світлі останніх геополітичних та економічних конфліктів за участі нашої країни. Проблема світової економічної фрагментарності не лише ускладнює міжнародні відносини, а й мінімізієспівпрацю між країнами та підприємствами, обмежуючи їх можливості на ринку та збільшуючи ризики.

Отже, вирішення проблеми фрагментарності стає важливим завданням для підтримки стабільності та зростання не тільки глобальної, але й вітчизняної економіки, й одним із можливих напрямків подолання даної проблеми є активізації й підвищення ефективності застосування вітчизняним бізнесом інформаційно-цифрових технологій, що має сприяти збільшенню ефективності бізнес-процесів, стимулювати появу інновацій й сприяти розвитку нових моделей бізнесу.

Оцінюючи перспективи інтенсифікації використання потенціалу інформаційно-цифрових технологій, варто відзначити різний рівень впливу відповідних технологій на бізнес-систему в цілому та країні зокрема. Відповідно варто відзначити, що згідно з думкою фахівців аудиторсько-консалтингової компанії як Deloitte, в найближче майбутнє найперспективнішим виглядають 4 такі технології як: Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (Artificial Intelligence – AI), хмарна інфраструктура та аналітика великих даних [1]. Менш перспективними напрямками для інтенсифікації бізнесу є: нанотехнології, робототехніка / RPA (автоматизація роботизації процесів), блокчейн (Blockchain), 3D-друк, доповнена реальність, квантові й периферійні обчислення.

Про перспективність вказаних технологій вказують й дослідження компаній Gartner та McKinsey, які, до прикладу, в найближче десятиріччя прогнозують темп зростання ринку IoT-пристроїв від 17% до 31% щорічно [2, 3].

Однак, на шляху успішної бізнес-реалізації даних технологій (зокрема, IoT технологій) стоять значні перепони. Так фахівці McKinsey найбільші прогалини в можливостях запровадження IoT для компаній вбачають в проблемах з

інтеграцією рішень Інтернету речей в існуючі бізнес-процеси, недоліками з опрацюванням даних, визначенням варіантів використання та застосунків, аналітичним моделюванням, визначенням контексту для зібраних даних, видобуванням даних із датчиків та машин [3]. Проте, на нашу думку, поряд з наведеними доволі складними для вирішення, але такими, що потребують ґрунтовного осмислення є проблеми пов'язані з безпековими характеристиками реалізації відповідних технологій, адаптацією нормативно-правової бази щодо їх використання до умов сьогодення, подоланням проблеми взаємодії людини з машино-технічними системами на зразок IoT чи AI, розробкою та впровадженням методів масштабування практик використання інформаційно-цифрових технологій тощо.

Відповідно подолання вищевказаних проблем для забезпечення безпеки під час використання цифрових технологій потребує: розробки та впровадження передових методів шифрування та захисту даних, а також систем моніторингу та виявлення порушень; адаптація нормативно-правової бази передбачає щонайменше розробку законодавчих ініціатив в сфері управління такими технологіями як IoT та AI; для вирішення проблеми взаємодії людини з машино-технічними системами науковцям варто замислитись над розробкою інтерфейсів та технологій, що спрощуватимуть взаємодію користувачів з IoT-пристроями та забезпечують їх зручність та безпеку, а закладам сфери освіти – удосконалити свої освітні програми за рахунок включення до них елементів, пов'язаних з використанням технологій IoT, AI, аналізу BigData з використанням інструментів Business Intelligence; впровадження спеціалізованих програмних рішень та платформ, які полегшають процес інтеграції інформаційно-цифрових технологій з існуючими бізнес-системами; розробки та впровадження стратегій і методів, які б дозволили розширювати обсяги використання досліджуваних технологій у різних галузях й секторах економіки.

Натомість, вирішення цих проблем може бути складним завданням, оскільки компанії часто зосереджуються лише на пілотному проекті реалізації окремої інформаційно-цифрової технології й не враховують загальну картину, включаючи організаційні можливості й програми управління змінами, необхідні для розгортання масштабних ініціатив. Однак, без використання інформаційно-цифрових технологій як рушійної сили відбудови й розвитку вітчизняної економіки на засадах промислового, а не аграрного розвитку в умовах посилення фрагментації світової економічної системи, на нашу думку, не обійтись.

Список використаної літератури:

1. Internet of Things (IoT). The rise of the connected world. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/technology-media.pdf>.
2. Gartner Says 5.8 Billion Enterprise and Automotive IoT End points Will Be in Use in 2020, GARTNER, INC. (August 29, 2019), URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-08-29-io>.
3. The Internet of Things: How to capture the value of IoT. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%>.

*Черноус І.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ (LMS) В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Використання систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) в процесі формування кадрового потенціалу підприємств в умовах цифрової економіки виявляється важливим фактором ефективної діяльності. LMS дозволяють підприємствам ефективно керувати навчальним процесом, включаючи розробку, організацію та відстеження навчальних матеріалів та прогресу співробітників, а також забезпечують гнучкість та доступність навчання, що

дозволяє персоналу підприємства навчатися в будь-який час та з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах розподіленого або віддаленого робочого середовища.

Використання LMS в процесі формування кадрового потенціалу підприємств у контексті цифрової економіки базується на декількох принципах:

1) принцип гнучкості та доступності. LMS дозволяють навчатися у зручній для співробітників час та місце, що відповідає принципам гнучкості та доступності в цифровому середовищі;

2) принцип індивідуалізованого навчання. LMS надають можливість створювати індивідуалізовані навчальні програми, матеріали та завдання, що враховують потреби та рівень підготовки кожного співробітника;

3) принцип адаптивності. LMS можуть адаптуватися до змін у бізнес-процесах, технологічному середовищі та потребах персоналу, забезпечуючи актуальність та ефективність навчання;

4) принцип інтерактивності і залучення. Використання інтерактивних елементів та ігрових технологій у LMS сприяє підвищенню мотивації та залученню співробітників до навчання;

5) принцип співпраці та обміну знаннями. LMS дозволяють створювати спільноти користувачів, де співробітники можуть обмінюватися досвідом, знаннями та кращими практиками, сприяючи взаємному навчанню та розвитку.

Ці принципи допомагають підприємствам створювати ефективні та адаптивні системи навчання, що відповідають вимогам сучасної цифрової економіки та сприяють формуванню і розвитку кадрового потенціалу.

Ефективне управління навчанням персоналу у контексті використання систем управління навчанням (LMS) має ряд переваг:

дозволяють легко створювати, редагувати та організовувати навчальні курси, модулі та матеріали. Це включає в себе створення інтерактивних уроків, відеоуроків, тестів та завдань;

- забезпечують можливість легкого розгортання навчальних програм та доступ до них для співробітників у будь-який зручний для них час та місці, що робить навчання більш доступним та зручним;

- дозволяють відстежувати прогрес навчання кожного співробітника. Адміністратори та керівники можуть переглядати статистику, результати тестів та активність кожного користувача;

- надають можливість проводити оцінку ефективності навчальних програм, що дозволяє аналізувати та вдосконалювати навчальні курси;

- можуть адаптуватися до потреб та індивідуальних характеристик кожного користувача, надаючи персоналізований навчальний досвід.

- дозволяють проводити моніторинг за процесом навчання та аналізувати результати для вдосконалення навчальних стратегій та програм.

Усі ці аспекти спільно забезпечують ефективне управління навчанням через LMS, що сприяє підвищенню продуктивності, розвитку компетенцій та залученню співробітників до процесу навчання в процесі формування кадрового потенціалу підприємств.

*Vasylieva M., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Vice-Rector for Academic Affairs and Research,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

*Dudnieva I., Ph.D, Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and Management Department,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

ETHICAL COMPLIANCE FRAMEWORK: IMPORTANCE FOR MAINTAINING CORPORATE RESPONSIBILITY

The realm of compliance has garnered significant attention in recent years due to the increasing complexity of regulations and the need for organizations to adhere to legal and ethical standards.

In the context of compliance development, the following approaches to its definition are relevant.

Compliance with the law: this means that the organization must comply with all laws and regulations that apply to its operations. This may include tax laws, labor regulations, financial regulations, etc.

In addition to legislation, compliance also involves meeting standards that may be set by national or international organizations. This may include quality standards, safety standards, environmental standards, etc.

Companies should also have internal policies and procedures that govern their operations and ensure compliance with laws, standards and ethical norms. This may include privacy policies, fraud detection and prevention procedures, occupational health and safety policies, etc.

Compliance also encompasses adherence to ethical standards and values. This may include avoiding corruption, responsible consumption of resources, respect for human rights, and other aspects related to the social responsibility of the enterprise.

As an integral part of the management system, it forms a set of controls built into business processes over executors, documents, and technical means for their compliance with external and internal regulations and requirements.

The ethical component of business is an integral element of the compliance system due to the close interaction between ethical principles and the relevant rules and standards that govern the company's behavior in the business environment. Business ethics defines a set of values, moral principles and standards that determine what is right or wrong in the activities of an enterprise. In the context of business, ethics and compliance are closely interrelated [1].

Ethical principles are the basis of compliance and define the moral standards that a company must adhere to in all aspects of its activities. Compliance includes the development of policies and procedures that ensure compliance with these ethical principles.

Ensuring compliance with laws and standards – compliance ensures that the company's activities comply with all applicable laws, regulations and standards, as well as ethical norms. This includes compliance with financial reporting, personal data protection, employee and environmental regulations.

Enhancing reputation and trust – adherence to high ethical standards and compliance helps a company maintain the trust of customers, investors, employees, and other stakeholders. This contributes to brand reputation and ensures sustainable business development.

Reducing risks – an effective compliance system helps to avoid financial, legal and reputational risks associated with violations of the law or ethical standards.

Ethical compliance training includes awareness of behavior, responsibilities, labor law and information security. Such training should cover a variety of topics such as harassment in the workplace, fairness, codes of conduct, cyber security and anti-bribery and corruption, etc. [2]. In addition to cultural suggestions, effective training of employees on the ethical basis of compliance can help a company in many other areas.

In particular, creating a culture of respect for others through a clear definition of cultural priorities, providing employees with the information necessary to perform their duties efficiently, preventing illegal behavior with clear warnings of consequences, ensuring legal protection for all employees, and avoiding judicial proceedings.

References:

1. Kovalchuk O., Morenchenko K., Bibik D. Sutnist i kharakterystyka komplaiensu: vyznachennia, funktsii, tsili, etychni osnovy, mistse v orhanizatsiinii strukturi pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.4>.

2. Puchkova S. I. Metody pidvyshchennia etychnoho rivnia biznes-orhanizatsii. Efektyvna ekonomika. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.107.

*Гайдаш М.О.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків*

КОМПЛАЄНС-ПІДРОЗДІЛ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ – КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ СЬОГОДЕННЯ

Сьогодні виводить більшість бізнес-процесів на світові ринки. Туристичний бізнес не є виключенням. Однак вітчизняні бізнесмени-початківці не завжди готові до специфічних викликів, які можуть перед ними постати. До них в першу чергу варто віднести ризики, які не притаманні вітчизняному простору, але є звичайними для міжнародного; особливості вимог до етики поведінки, розмаїття та швидкі зміни в законодавчому середовищі тощо. Це сформувало відносно нову

сферу, діяльність, так званий контроль – комплаєнс [1]. Оскільки він ще не є класичним процесом, його зміст та функції досі викликають жваві дискусії [2].

Економічні ризики щодо помилок партнерів, форс-мажорних обставин, не достатньо раціональної поведінки персоналу більшість з топ-менеджерів туристичної компанії може врахувати, передбачити та нейтралізувати, однак алогічну поведінку клієнтів з метою наживи передбачити та заздалегідь нейтралізувати здатен далеко не кожен. До останнього часу насдивували інструкції зі змістом, наприклад: «не можна сушити kota в мікрохвильовці», «не годуйте при зануренні акулу без захисту», «не можна при температурі менше нуля градусів по Цельсію язиком торкатися металевих частин підйомника» та ін. Однак практика доводить, що клієнти туристичних компаній можуть досить часто здійснювати деструктивні, алогічні дії, та потім вимагати з компанії вагому матеріальну компенсацію матеріальних та моральних збитків.

При убезпеченні компанії від подібних збитків є кілька напрямків роботи комплаєнс-фахівців. З одного боку вони повинні здійснювати моніторинг світових прецедентів і запобігати їх повторенню саме з даною компанією, з іншого – вчити персонал толерантно, з повагою працювати з зовнішнім середовищем, не зважати на провокативні вислови, поведінку, не демонструвати неповаги. Це можливе лише за умов високої професійної етики, за яку в компанії і відповідає сучасний комплаєнс-фахівець (підрозділ).

Законодавча база різних країн – досить різноманітна, тому не може ефективно здійснюватися лише юридичними працівниками – обсяг, специфіка та прикладне застосування законів інколи вступають в протиріччя один з одним. Це вимагає комплексного аналізу та рішення, де посередником між юристом та, наприклад, маркетологом, буде виступати комплаєнс-фахівець.

Ще однією важливою функцією комплаєнсу є запобігання порушенням, які компанія може здійснювати опосередковано, що призведе до втрати репутації та

навіть санкцій щодо неї, її керівників та обмежень прав на діяльність. Це стосується в першу чергу дослідження кінцевих бенефіціарів партнерських організацій для унеможливлення співпраці з тими, хто є ворогами країни, отримав кошти злочинним шляхом, знаходиться під санкціями в демократичних країнах тощо. Так само виникає потреба в здійсненні моніторингу щодо клієнтів. На даний час виникає нагальна потреба здійснювати роботу по виявленню тих, хто за допомогою туристичних компаній намагається переміщуватись і уникати покарання. Тому робота комплаєнс-фахівців повинна містити також активну взаємодію з органами влади, правоохоронними органами, відповідними базами розшуку тощо. Це дозволить зберігати не тільки імідж компанії, а й її фінансову надійність і відсутність штрафів та санкцій з вказаного приводу.

В сучасних умовах військової агресії до функцій комплаєнс-фахівців можливо та навіть необхідно віднести допомогу HR-фахівцям та керівникам підрозділів щодо оцінки патріотизму та свідомості працівників компанії та претендентів на роботу в ній. Туристичний бізнес часто знаходиться під увагою ворога щодо можливості переміщень, отримання інформації тощо. Тому працівники туристичних компаній як ніхто інші повинні підбиратися морально стійкі, надійні, патріотично налаштовані. Це забезпечить не тільки саму компанію від проблем і публічних скандалів, а й регіон її розташування від наслідків зрадницьких дій.

Питання стає настільки значущим, що в Україні розроблено та впроваджено в доступ (поки на платній основі) платформу LIGA360:Compliance [3], яка дозволяє скоротити моніторинг інформаційного простору та отримувати за запитом необхідний набір матеріалів для активного розвитку комплаєнс-підрозділу в компанії.

Список використаної літератури:

1. Анісімова А. Для чого компаніям комплаєнс і хто має його впроваджувати? URL:https://jurliga.ligazakon.net/analytics/220806_dlya-chogo-kompanyam-komplans--khto-ma-yogo-vprovadzhuвати.

2. Ковальчук О.В., Моренченко К.Г., Бібік Д.В. Сутність і характеристика комплаєнсу: визначення, функції, цілі, етичні основи, місце в організаційній структурі підприємства (2023) *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С. 18-22. URL:<https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/098a60be-9133-4d26-9300-5e04346b8bf5/content>.

3. LIGA360:Compliance. URL: <https://store.ligazakon.net/products/liga360-compliance>.

*Dudnieva I., Ph.D, Associate Professor,
Associate Professor of the Economics and Management Department,
ERI «Ukrainian Engineering and Pedagogics Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

COMPLIANCE POLICIES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Compliance management can be defined as an internal corporate system that ensures that the company's activities comply with the parameters of the institutional space within which it operates; legislative norms, standards, guidelines and codes of conduct, moral and ethical norms [1]. Failure to comply with the requirements and non-compliance with the parameters may result in financial losses and reputational damage.

As an integral part of the management system, compliance forms a set of controls built into business processes over executives, documents, and technical means for their compliance with external and internal regulations and requirements. Depending on the field of activity, priority areas of the company's Compliance Policy are formed, namely: investment management (Fair Investment Policy), taxation (Fair Tax Policy), lending (Fair Lending Policy), supply (Fair Purchasing Policy), sales (Fair sales policy), reporting violations (Whistleblowing Policy), etc. [2].

The recommended set of compliance policies for business entities includes the following components:

- a code of corporate ethics or corporate behavior that establishes moral and ethical principles, standards of behavior, company priorities, and employee responsibilities;

- a policy of honest competition that requires each employee to comply with competitive rules and conditions and is aimed at creating a free market and open competition for goods and services;

- an anti-money laundering policy that protects the legal sector of the economy from the infiltration of shadow income;

- a policy for receiving and giving gifts and invitations, which ensures the separation of the concepts of "gift" and "bribe" by setting a maximum value of gifts and procedures for controlling their provision;

- a whistleblowing policy that enables employees, customers, and suppliers to report cases of corruption and other violations of ethical standards, both officially and anonymously;

- a policy that regulates conflicts of interest by introducing ethical standards of employee behavior in the event of such conflicts (employee interests in conflict with the company's interests, interests of one client with the interests of another, etc.);

- the policy of protection of the company's property, which applies to both tangible and intangible assets, ensures the protection of patents, know-how, and intellectual rights;

- information confidentiality policy, which guarantees non-disclosure of customer information, regulates the storage and processing of personal data, and the provision of correct reporting.

To implement these policies, the company should build workflows that ensure continuous monitoring of potential problems and their prompt resolution in real time. Monitoring of partners and counterparties involves assessing the degree of their ability to engage in corrupt practices and the level of development of the counterparty's anti-corruption system. External monitoring also covers corruption risks in the course of interaction with government agencies, including the need to receive remuneration for

participating in public procurement tenders, for speeding up procedures, for obtaining permits, for resolving issues in law enforcement agencies and the judicial system. Internal control, inspections and audits also play an important role in the control system.

The development and implementation of an adequate compliance policy ensures effective interaction and fair relations between market participants, minimizes legal, financial and reputational risks, and helps to improve the company's management and staff development system.

References:

1. Lunova V. Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>.
2. Ivanov V.B. Vprovadzhennia systemy komplaiens u pidpriemstvakh transportu ta lohistyky. Prychornomorski ekonomichni studii, 2018. № 27. S. 139-143. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/29.pdf.

*Дзвоник Р.Я.,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
спеціальність 051 «Економіка»,
Науковий керівник – д-р екон. наук., професор Шпак Н.О.,
Національний університет «Львівська політехніка»*

КОМПЛАЕНС-ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ПРАВОВИМ ТА ЕТИЧНИМ СТАНДАРТАМ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сучасна економіка переживає глибокі трансформації, пов'язані з глобалізацією та процесами євроатлантичної інтеграції. Ці процеси ставлять перед підприємствами та організаціями нові завдання і вимоги, зокрема у сфері управління персоналом. На сьогоднішній день ефективне управління людськими ресурсами (УЛР) вимагає не лише відповідності законодавству, але і дотримання етичних та корпоративних стандартів, особливо в контексті інтеграції в євроатлантичний простір.

Комплаєнс-менеджмент визначається як систематичний підхід до визначення, оцінки та контролю відповідності діяльності підприємства законодавчим, етичним та корпоративним вимогам. Цей підхід спрямований на попередження порушень, зменшення ризиків та збереження репутації організації [1].

У контексті євроатлантичної інтеграції, підприємства зобов'язані відповідати міжнародним стандартам і принципам, що ставить перед ними додаткові виклики у сфері управління персоналом. Від їхнього комплаєнс-менеджменту залежить успішне функціонування в умовах глобальної конкуренції та підтримання довіри як з боку споживачів, так і з боку партнерів та інвесторів.

Основні складові комплаєнс-підходів у управлінні персоналом включають [2]:

1. Розробка політики та процедур. Визначення стандартів та правил, які визначають відповідальність персоналу за дотримання правил та встановлення процедур для реагування на порушення.

2. Навчання та освіта персоналу. Забезпечення регулярного навчання та інформування персоналу щодо вимог, правил та процедур комплаєнсу.

3. Моніторинг та аудит. Проведення систематичного моніторингу та аудиту для виявлення порушень та оцінки ефективності системи управління комплаєнсом.

4. Реагування на порушення. Розробка механізмів та процедур для ефективного реагування на виявлені порушення та їх виправлення.

5. Звітність та відповідальність. Забезпечення прозорості та відповідальності управління комплаєнсом перед зацікавленими сторонами, включаючи власників, акціонерів, регуляторів та громадськість.

Ці компоненти спільно формують ефективну систему управління комплаєнсом, яка допомагає забезпечити відповідність організації законодавчим та етичним вимогам, знижує ризики та підвищує довіру стейкхолдерів.

Узагальнюючи, комплаєнс-підходи до управління персоналом стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо в умовах євроатлантичної

інтеграції. Забезпечення відповідності правовим та етичним стандартам стає пріоритетом для підприємств, що вимагає комплексного підходу та систематичної роботи. Ефективне впровадження комплаєнс-підходів дозволяє знизити ризики, забезпечити відповідність законодавчим вимогам та підвищити довіру стейкхолдерів [3]. Таким чином, впровадження комплаєнс-підходів є ключовим чинником для стабільності та успішності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Список використаної літератури:

1. Маковоз, О., & Коваль, Д. (2023). Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14).
2. Compliance Week. (2021). *The Future of Compliance: Automation, Resilience*.
3. Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

*Kalaman Olha, Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the School of Business,
University of Chemistry and Technology, Prague, Czech Republic*

*Sumpikova Marketa, Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the School of Business,
University of Chemistry and Technology, Prague, Czech Republic*

PARADIGM OF COMPLIANCE MANAGEMENT IN MODERN REALITIES

The current economic crisis in its global sense continues to increase public and legislative attention to risk management and prevention. In the global environment, we often face a constantly changing regulatory and legal environment. As a result, organizations are looking for effective and efficient mechanisms to ensure that they operate in accordance with institutional framework, i.e. with complex legal requirements on the one side and moral, ethical and generally social norms on the other. In general, compliance efforts vary depending on the focus of the projects as well as the complexity

of the program. Due to the current situation, we have witnessed the emergence of a complementary industry to the economy [1].

It is important to note that compliance is a set of initiatives aimed at preventing actions by company employees that contravene the law and rules, and implementing corporate business ethics based on compliance with rules and regulations. The main goal of compliance management is to identify and prevent errors and crimes that may be committed/perpetrated by a corporation, minimize the damage from emerging problems, and improve business processes and control processes in the company. Ideally, compliance management helps employees at all levels to run the organisation without detected or undisclosed non-compliance incidents.

The scope of compliance management varies from one corporation to another. It may include compliance with laws and internal regulations relating to the business, environmental issues, labour and wage regulations, data security, health and safety issues, equal employment opportunities, antitrust and competition considerations, fundraising, etc. There is a risk that compliance management initiatives cover too many areas but deliver less than a specific area. Auditors usually oversee financial compliance. Operational compliance used to be managed by several professionals, such as lawyers, internal control specialists and strategy consultants. Nowadays, compliance officers are responsible. Although the government is the main source of regulations, compliance management also deals with other forms of regulations, such as internal corporate policies, professional groups (e.g. the Basel Committee), industry associations, etc. Compliance management can be seen as a part of the transition from regulatory enforcement to self-regulation. Self-regulation can often be faster, more flexible and more effective than government regulation. It can allow for the application of accumulated industry judgement and experience to issues that are sometimes difficult for governments to define through clear rules [2]. ISO certification is a traditional

example of self-regulation. It is important to emphasize that government incentives for certified economic operators are the driving force. Proponents of corporate self-regulation point to lower costs of providing such protection.

Speaking about corporate regulation in the field of compliance management, it is worth noting the 7 rules of the Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO), which form the basis for understanding and managing compliance risks for businesses in the US.

A company may, under certain circumstances, receive a lighter sentence if it has an effective compliance and ethics program in place [3].

The components of FSGO are:

- organizations must establish compliance standards and procedures to be followed by employees and agents of the organisation;
- program should be managed and monitored by "high-level" personnel in the organisation;
- organizations should ensure that significant discretionary authority is delegated to employees who are prone to criminal behaviour;
- organizations should provide training programmes and effective communication regarding their compliance standards and procedures;
- monitoring and auditing systems should be in place, as well as a reporting system whereby employees can report misconduct without fear of retaliation (e.g. whistleblowing programmes);
- organizations should encourage employees and others to report concerns and establish disciplinary measures for those involved in wrongdoing;
- after the notification of an offence, organizations should take reasonable steps to respond and prevent future incidents [4].

It should also be emphasized that responsibility for compliance lies with all employees. The importance of awareness, education and training cannot be overstated, and any behaviour caused by a lack of knowledge is potentially costly. Through training, employees can be encouraged to see compliance management as an unnecessary impediment to their day-to-day operations. Commonly used methods include publications and interactive online training. Periodic reviews of the risk assessment and compliance policy are a way to improve the compliance program. Measuring, monitoring, auditing and evaluating performance helps management to clearly see the strengths and weaknesses of the overall compliance function. Reviews can help an organisation identify future compliance risks.

Because compliance is a relatively new organisational function, many organizations do not have a good grasp of it. Many companies face challenges in complying with international regulations. So, there are compliance officers, officials, managers, and suppliers.

Today, most companies do not yet have compliance control technology, which exposes them to a huge risk. The main reason for the lack of implementation of this technology is the high cost, which can exceed the costs several times. However, the companies that have implemented this method should be commended as it has led to effective results.

Compliance with laws and regulations is an ongoing challenge for modern organizations; therefore, compliance with laws and regulations is a risk in itself. In response, compliance management is emerging as a new corporate function. Traditional compliance issues are related to legislation and regulation, including industry standards and practices. In a broader sense, compliance is related to transparency, accountability, ethical behaviour, organisational structure and risk management.

Laws, standards and voluntary codes set the framework for acceptable and desirable business behaviour. Corporations can improve their compliance by establishing a compliance program (including design, implementation and evaluation). However, simply creating one will not lead to change. Ethics, organisational behaviour and corporate culture are crucial to ensure that compliance management is of good quality. Any improvement in compliance achieved can be demonstrated to investors, competitors and other stakeholders. In fact, the primary motivation for compliance management is to build reputation and overall trust. Compliance in practice is a complex issue that requires interdisciplinary research, as it lies at the interface of law, finance, risk management and operations management. Financial crises have always triggered many new discussions and a lot of research. Compliance-related research that allows for the exchange of experiences and best practices can be useful and applicable in the business sector.

In conclusion, it is good to note that compliance management is quite young in the market, but its effectiveness will help reduce huge risks and bring companies to a new level where there is no need to look for corrupt methods to achieve the goal.

References:

1. Bamberger K. A. Technologies of compliance: Risk and regulation in a digital age. *Tex. L. Rev.* 2009. T. 88. C. 669.
2. Benedek P. Compliance management—A new response to legal and business challenges. *Acta Polytechnica Hungarica*. 2012. T. 9. № 3. C. 135-148.
3. Ethics Resource Center. The federal sentencing guidelines for organizations at twenty years. 2012. 128 p.
4. Chen H., Soltes E. Why compliance programs fail-and how to fix them. *Harvard Business Review*. 2018. T. 96. №. 2. C. 116-125.

*Корнієнко А.М.,
аспірант,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*Гораль Л. Т., д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КОНЦЕПЦІЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ БЕЗБИТКОВОСТІ

Переважає більшість нафтогазових підприємств застосовує функціональний підхід до управління, так як особливості їх діяльності передбачають систематизацію функцій організації, яким притаманний ієрархічний характер. В структурно-організаційному плані такі підприємства відрізняються наявністю виробничих, енергетичних, геологічних, механічних та інших типових підрозділів, яким притаманні специфічні функції, однак які є елементами загальної системи підприємства.

Техніко-технологічні та інженерно-дослідні процеси і роботи існують в полі тотального менеджменту організації, однак на сучасному етапі нафтогазові підприємства використовують систему проектного менеджменту, завдяки якій застосування механізмів управління компанією спрощується, так як синергія вимог до кожного окремого проекту забезпечує загальну ефективність управління.

Галузеві компетенції дозволяють компаніям здійснювати виконання загальних функцій, опираючись на специфічні (конкретні). При цьому ранжування компетенцій дозволяє виявляти ризики, що криються в цій площині:

– особливі (фахові) компетенції – виконання функцій, пов'язаних з основною діяльністю підприємства;

– перехресні (суміжні) компетенції – виконання функцій, пов'язаних з допоміжною та обслуговуючою діяльністю підприємства.

Формуючи і використовуючи на підприємстві політику управління ризиками, менеджмент намагається їх мінімізувати, застосовуючи типові управлінські технології: формування цілей; прийняття рішень; організацію діяльності та формування висновків та підсумків, аналіз результатів.

Політика управління ризиками – це сукупність форм, методів, прийомів та методів управління ризиками, метою яких є зниження ризику прийняття неправильних рішень та потенційне зменшення негативних наслідків [1]. Для організації системи управління ризиками Комітет спонсорів організаційних комітетів Комісії Тредуея розробив методологію «Управління організаційними ризиками. Інтегрована модель» (COSO ERM), яка є розширенням загального документа COSO [2]. Методологія, запропонована COSO, дозволяє не тільки своєчасно виявляти, аналізувати і оцінювати ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг ризиків, що сприяє їх своєчасному виявленні та доопрацюванні контрольних заходів по вже виявлених ризикових ситуаціях. Як свідчить практика та досвід у багатьох підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками [3].

Таким чином, врахування в діяльності нафтогазових компаній максимального переліку факторів, що несуть ризик невиконання проектів, дозволяє нівелювати їх вплив на результати господарської діяльності. Можемо стверджувати, що рівень беззбитковості підприємства є функцією ризику, так як рівень реалізації продукції, при якому виручка від реалізації покриває постійні та змінні витрати, прямо залежить від їх сукупного впливу. Дане твердження обґрунтоване з використанням методів економіко-математичного моделювання та диференційного числення на прикладі підприємства ПрАТ «Карпатське управління геофізичних робіт».

Список використаної літератури:

1. Вербіцька І. (2013). Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. № 5 (22). С. 282-291.
2. Коюда В. О. (2019). Система управління ризиками згідно методології COSO. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика*, (3). С.1 – 3. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/COSO.pdf>.
3. Мирошниченко, Г. (2022). Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>.

*Топоркова О. А., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та психології,
Український держаний університет науки і технологій, м. Дніпро*

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ТА КОМПЛІЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Зміни залізничної галузі тісно пов'язані з фінансуванням витрат на їх втілення та з очікуваними результатами. Система управління ресурсами має бути узгоджена зі стратегічними цілями галузі, що визначаються системою стратегічного та комплаєнс-менеджменту залізничного транспорту. Ключову позицію в цій системі посідає цільовий підхід до фінансування та управлінський аспект формування обліково-аналітичного забезпечення. Все це має спиратися на відповідну нормативну базу, зокрема, закон «Про залізничний транспорт України», оновлений проект якого нині активно обговорюється. Також у 2024 році АТ «Укрзалізниця» має розробити нову стратегію розвитку [1].

На обсяг і структуру фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів впливають такі чинники, як організаційно-правова форма суб'єкта господарювання, форма власності, галузева приналежність, внутрішня фінансова політика тощо. Практичними принципами стратегічного управління з точки зору фінансових відносин залізничної галузі є: системний підхід до управління

технологічними процесами і видами економічної діяльності, методична єдність, управління ресурсами галузі на усіх стадіях життєвого циклу перевезень та інших видів економічної діяльності, удосконалення інформаційної бази, підвищення зацікавленості бізнес-сегментів у оптимізації ухвалених рішень. Визначити основні напрями управління галуззю дозволяє аналіз динаміки змін основних експлуатаційних показників залізничних перевезень [2].

Враховуючи геополітичну ситуацію, мінливість ринку та оточення суб'єктів залізничної галузі, завжди має бути забезпечена багатоваріантність управлінських рішень щодо реалізації стратегії подальшого розвитку з ресурсної, економічної, фінансової точок зору. Вибір оптимального варіанту забезпечується операційною стратегією Укрзалізниці (АТ «УЗ»).

Сформувати функції системи стратегічного розвитку суб'єктів господарювання залізничної галузі можна таким чином (табл. 1.).

Таблиця 1 Функції системи стратегічного розвитку залізничної галузі

Назва функції	Зміст функції
Регламентативна	<ul style="list-style-type: none"> - імплементація актуальних директив та регламентів ЄС - розмежування повноважень органів управління залізничною галуззю - регламентація дозвільних процедур і надання адміністративних послуг
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> - загальна політика менеджменту АТ «УЗ» - відокремлення функцій управління інфраструктурою та здійснення перевезень - надання рівноправного доступу до інфраструктури
Трансформаційна	<ul style="list-style-type: none"> - інноваційні зміни, реформування галузі - оновлення системи корпоративного управління - відкриття нових можливостей в контексті повоєнного відновлення
Координаційна	<ul style="list-style-type: none"> - можливість гнучко реагувати на зміни з мінімальними втратами - ефективний розподіл ресурсів і відповідальності за видами економічної діяльності - комплексний підхід до учасників перевізного процесу (як виконавців) та контрагентів (як замовників послуг)

Діагностична	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка існуючих та потенційних партнерських взаємовідносин - аналіз напрямів розвитку галузі та прогнозування ситуації в майбутньому
Корегуюча	<ul style="list-style-type: none"> - оперативне корегування стратегії АТ «УЗ» - узгодження внутрішніх ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) та зовнішніх можливостей
Інтеграційна	<ul style="list-style-type: none"> - формування загальної стратегії розвитку галузі шляхом інтеграції функціональних стратегій за видами економічної діяльності залізничного транспорту - розробка проектів, аналіз ризиків, вибір джерел фінансування за певними видами економічної діяльності у відповідності із стратегічними цілями АТ «УЗ»
Стимулююча	<ul style="list-style-type: none"> - створення мотиваційної системи персоналу (як в частині оплати праці, так і в частині престижу професії) - стимулювання узгоджених та ефективних дій на рівні операційного та стратегічного менеджменту АТ «УЗ»

Запропоновані функції знаходяться у тісному взаємозв'язку зі структурою системи стратегічного розвитку АТ «УЗ» і повністю відображують її складові.

З позиції довгострокової перспективи найбільшу увагу слід приділити діагностичній функції, яка забезпечує оцінку існуючих та потенційних партнерських взаємовідносин філій, підприємств (підрозділів) залізничної галузі, а також аналіз напрямів розвитку та прогнозування ситуації в майбутньому. Для прогнозування стратегічної діяльності АТ «УЗ» важливо використовувати системний підхід, який включає комплексний аналіз усіх можливих сценаріїв довгострокового розвитку. Серед основних елементів, які має включати механізм стратегічного планування, адаптований до потреб залізничної галузі обов'язково мають бути присутні такі етапи: 1. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність роботи АТ «УЗ». 2. Визначення можливих сценаріїв розвитку корпорації. При цьому має обиратися оптимальний сценарій із загальної кількості на основі найкращого показника співвідношення сильних і слабких сторін Товариства. 3. Визначення пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням геополітичної ситуації, привабливості ринку і тенденцій внутрішніх змін залізничної галузі. 4. Вибір пріоритетних сфер діяльності (видів діяльності галузі).

Отже, система стратегічного та комплаєнс-менеджменту залізничної галузі – це певним чином впорядкована і підпорядкована корпоративному регламенту система процедур з визначення, збору, вимірювання, обліку, реєстрації і обробки інформації про основні господарські процеси та результати діяльності Товариства, а також передачі цієї інформації користувачам для ухвалення управлінських рішень. Така система об'єднує менеджмент, фінансове планування, бухгалтерський облік, контроль, спираючись на внутрішню та зовнішню нормативну базу.

Список використаної літератури:

1. Укрзалізниця розробляє нову стратегію розвитку. URL: <https://www.railway.supply/uk/ukrzalizniczya-rozroblya%D1%94-novu-strategiyu-rozvitku/>.
2. Чигрінов В. В. Результати аналізу тенденцій розвитку залізничних перевезень в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-77>.

*Fomenko A., PhD,
researcher,
Wismar University of Applied Sciences
Technology, Business and Design, Wismar, Germany*

COMPLIANCE MANAGEMENT: CURRENT TRENDS IN THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN APPROACHES IN UKRAINE

In a modern globalized landscape, the management challenges across all sectors of a globalized economy have evolved significantly. One area of particular relevance is the adoption of Compliance Management approaches and methodologies. An effective Compliance Management System not only serves to minimize the risk of financial losses but also plays a pivotal role in promptly identifying issues, averting potentially severe consequences.

It should be noted, that the field of higher education plays a central role in nurturing intellectual capital, encompassing researchers, staff, and students. Educational

institutions are bound by a complex web of standards and regulations, both on a domestic and international scale. For universities engaged in international educational programs, compliance takes on added significance.

The preliminary research has unveiled a noticeable gap in the effective implementation of Compliance Management within the higher education system by international cooperation, particularly when contrasted with practices in the corporate or legal sector. According to Mozharovskyi (2021), strengthening economic cooperation between Ukraine and other countries has created the conditions for joining forces in the fight against corruption. Researchers emphasize that international experience should be taken into account in the context of the peculiarities of the adaptation of domestic legislation to foreign legislation in this area. However, all the previously mentioned methods suffer from some serious limitations and concentrated only on legal direction. In a recent article, in analyzing both the effectiveness and proper implementation of compliance programs, the vast majority of points to the need for compliance programs to be only one element of a comprehensive ethical culture that is based on a set of values and internal structures that communicate the importance of integrity and transparency embedded in the organization's structure (Barnes, 2007).

However, the involvement of universities in the process of implementing a compliance system has not been described.

University of Applied Sciences Northwestern Switzerland was provided research on compliance in educational institutions based on students' experiences survey (Asprion, 2015). This study is important, but perhaps does not focus on the overall impact of compliance performance. A possible explanation for the results may be the focus on compliance during the training process without considering academic aspects and the future impact of skills and knowledge on graduates' compliance.

Cooperation between universities and business companies in Europe and Ukraine to develop compliance management systems is a key factor for compliance with current

trends and implementation of European approaches. This cooperation facilitates the exchange of experience, resources and best practices, enabling Ukrainian institutions to effectively adapt to the regulatory environment. By integrating academic research and industry knowledge, this partnership enhances the effectiveness of compliance measures, ensuring that Ukrainian entities can navigate the complex regulatory system with confidence and integrity.

This situation has spurred to the formation of the topic of the research with support and founding by Wismar University of Applied Sciences Technology, Business and Design, namely: "Improving the mechanism of effectively implementing Compliance Management Education in higher education institutions within the context of globalization" (HSW, 2024).

Specific attention basically was putted on enhance the number of graduates in Ukrainian universities with high level of specific knowledge, skills and competencies. There is some evidence to suggest that the using of expert opinion methods as a research method for developing current trends in the implementation of EU compliance management approaches in Ukraine is crucial.

Initial observations suggest that there may be a link between process of academics' cooperation and process of effective implementation on Compliance management in Ukraine.

In the backdrop of compliance management research in Germany, a qualitative research approach was adopted, centering on expert evaluation with international principal investigators renowned for their expertise in compliance management. The selection criteria emphasized the participants' extensive experience in compliance management alongside their reputation for professionalism, integrity, and impactful contributions to the field.

Experts from Germany, Hungary, Turkey, Czech Republic, Portugal, and Ukraine emphasized several key strategies for engaging people in understanding the importance

of compliance in educational institutions. These strategies include providing real-world examples, introducing special courses with industry cases and European best practices, incorporating compliance-related topics into various subjects, integrating real-life examples and case studies into the curriculum, offering interactive workshops and simulations, fostering discussions on ethical decision-making, inviting guest speakers from relevant industries, showcasing both successful and unsuccessful examples from business, and providing real-world exposure through practice cases, problem-solving exercises, and collaborations with partner companies.

The expert estimation revealed that, within their respective university contexts, prioritizing industry-related experiences such as internships ranked highest in importance for strengthening Compliance Management Education, followed closely by the creation of compliance-related courses, emphasizing the critical role of practical engagement and tailored educational initiatives in enhancing students' understanding and proficiency in compliance management. This collaborative approach promotes interdisciplinary teamwork, nurturing a comprehensive understanding of compliance challenges and innovative solutions.

The research results show that the experts emphasize that the salience is especially pronounced when enterprises, serving as conduits for student workforce integration, confront the formidable task of embracing international compliance standards for the first time, particularly pertinent in the context of non-EU nations such as Ukraine endeavouring towards EU accession. The situation in Central Europe further compounds this challenge, engendering impediments in the attainment and sustenance of requisites and benchmarks for both EU and non-EU entities, notably within an environment marred by ongoing hostilities. This underscores the relevance of the research.

The incorporation of Compliance Management education ensures that graduates are better prepared for employment in internationally regulated companies, contributing

to sustainable growth and job creation. This aligns with the objective of promoting sustainable growth and creating job opportunities that meet the requirements of the European labour market with foreign investments.

In essence, the experts were inspired by the profound opportunity to contribute meaningfully to higher education, businesses, and societal well-being. Their motivation stems from a collective commitment to addressing compliance challenges collaboratively on an international stage.

The contemporary education system faces the imperative of preparing skilled professionals equipped with the expertise to address actual challenges and fulfill employer needs. This becomes especially crucial in the context of globalization and Ukraine's integration into Europe

To sum up, given the unique challenges presented by the current war in Central Europe, research will contribute significantly to understanding the role of Compliance Management in post-war reconstruction and European integration in Ukraine. The anticipated outcomes and results of expert evaluation include research findings and the formulation of recommendations and guidelines for incorporating Compliance approaches in broader socio-economic contexts.

References:

1. Asprion, P. M., Nkrumah Kofi Frimpong, A. (2015). Compliance in educational institutions based on students experiences survey. <https://toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-083.pdf>
2. Barnes, C. (2007). Why compliance programs fail: economics, ethics and the role of leadership. *HEC Forum*, 19(2), 109–123. <https://doi.org/10.1007/s10730-007-9034-5>.
3. HSW. (2024). International Compliance Management Konferenz. <https://www.fww.hs-wismar.de/fakultaet/aktuelles/neuigkeiten-detail/n/international-compliance-management-konferenz-193003/>.
4. Mozharovskyi, M. (2021). Was of improving compliance measures and implementation of foreign experience into the legislation of foreign experience into the legislation of Ukraine. *Legal Science and Praxis*, 1, 59-64.

*Хом'як О.В.,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
(доктор філософії),
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*

*Гораль Л.Т., д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківській національний університет нафти і газу*

КОМПЛАЄНС МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Реалії сьогодення здійснення будь-якої господарської діяльності на рівні місцевому чи державному такі, що забезпечення безпеки, в першу чергу економічної, діяльності будь-якого сектора не можливе без впровадження комплаєнс-менеджменту у їхню діяльність, для ефективного зниження ризиків.

Комплаєнс (від англ. compliance – відповідність) буквально означає «дотримання / дія відповідно до запиту або вказівки»; послух. COMPLAENS є відповідністю будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам, або нормам [1].

У системі стратегічного розвитку бізнесу, дефініція «комплаєнс» буквально означає законність будь-яких дій бізнесу в цілому, а також всіх його співробітників – від топ-керівників до всіх філій.

Доцільно звернути увагу на те, що за останні роки для України, комплаєнс-менеджмент стає все більш популярним та впроваджуваним у різні сфери бізнесу. Так, в Україні термін «комплаєнс» вперше знайшов своє відображення в банківській сфері в 2007 році, тому можна вважати, що у 2007 році вперше термін «комплаєнс» був поставлений на нормативно-правову основу [2], а з 2021 року відображений на законодавчому рівні. У п. 24 ст.1 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [3] (в редакції від 19 червня 2020 року № 738-IX), який набрав чинності з 01.07.2021 року, «комплаєнс» визначається як регламентований внутрішніми документами професійного

учасника ринків капіталу та організованих товарних ринків або особи, яка здійснює діяльність, пов'язану з ринками капіталу та організованими товарними ринками [3].

Слід визначити чому ж комплаєнс-менеджмент є більш поширенішим та сильнішим, порівняно з іншими інструментами контролю. Зокрема тому, що більшість інструментів контролю акцентують увагу на певних ризиках, з якими стикається бізнес, звертаючи свою увагу виключно на ті, які вважає значущими. В свою чергу, комплаєнс спрямований на виявлення та подолання максимальної кількості ризиків, як значущих так і тих, які бізнес часто просто ігнорує.

Комплаєнс-менеджмент виконує наступні завдання:

- виявляє в діяльності компанії ризики, здатні привести до втрат;
- з'ясовує причини, що сприяли виникненню ризиків, наприклад невиконання працівниками вимог нормативно-правових актів, вказівок або рекомендації контролюючих органів;
- виявляє корупційні складові в діяльності працівників компанії;
- встановлює факти конфлікту інтересів в структурних підрозділах компанії та розробляє заходи щодо їх усунення;
- бере участь у розробці внутрішніх документів компанії в частині відповідності їх вимог нормам законодавства;
- відповідає за взаємодію з контролюючими органами (супроводжує перевірки, готує документи на запити, розробляє заходи щодо усунення порушень, надає роз'яснення на запити тощо);
- аналізує клієнтську базу щодо її благонадійності, відсутності санкційної складової;
- працює зі скаргами клієнтів [4].

Дотримуючись поставлених завдань комплаєнсу, бізнес із значною легкістю може забезпечувати виконання прийнятої стратегії, оскільки саме комплаєнс спрямований на те, щоб при використанні окремих інструментів компаніям було легше існувати у нестабільному середовищі, та щоб менеджери могли ще до появи певних ризикових ситуацій виявляти та застерігати від їхнього впливу.

Запровадження комплаєнс менеджменту призводить до покращеного іміджу бізнесу та спрямовує інвесторів на більшу довіру до таких компаній, оскільки саме компанії якщо не повністю, то майже на 90% намірені здійснювати свою діяльність прозоро, відповідно до умов комплаєнсу. Використання даного інструменту створює переваги окремого бізнесу (рис.1):



Рис. 1. Результативний цикл впливу комплаєнсу на бізнес

Джерело: запропоновано авторами при використанні [5].

Комплаєнс-менеджмент вважається одним із провідних інструментів сьогодення щодо політики зменшення ризиків за допомогою дотримання

поставлених завдань та вимог перед бізнесом. Недотримання даної політики призводить до понесення відповідальності, оскільки саме відходження від процедури комплаєнсу легко викривається, а причетні несуть за це відповідальність. Використання комплаєнсу та наслідування його вимог призводить до стратегічного розвитку, покращення іміджу та виходу вітчизняних компаній на міжнародний ринок, що зараз активно починає відбуватися в бізнес-середовищі, де використовується даний інструмент.

Список використаної літератури:

1. Що таке комплаєнс і як він впливає на роботу зернового ринку? URL: <https://elevatorist.com/blog/read/751-chto-takoe-komplaens-i-kak-on-vliyaet-na-rabotu-zernovogo-ryinka>.
2. Постанова Національного банку України Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text>.
3. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15/ed20210701#n2163>.
4. Для чого потрібен комплаєнс на підприємстві? URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/217068_dlya-chogo-potrben-komplans-na-pdprimstv.
5. Хуберт Спан. Результативне управління відповідністю знижує ризики відповідальності, 2022 р. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/rezul%27tativne-upravlinnya-vidpovidnistyu-znizhue-riziki-vidpovidal%27nosti>.